

## Proyecto Máster Executive en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Corporativa

### **EQUIPO:**

Marisa Almazán Morillas  
Jaime Delgado García  
Carla Díaz Parra  
Karina González Terrero de Feliz  
Endika Rodríguez Gómez

### **TUTORA:**

Henar Camaño

**Diciembre de 2020**



## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y SOLUCIÓN PLANTEADA.....	6
2.1 Entendiendo el problema. ....	6
2.2 Diseño del modelo de negocio. “Lienzo de modelo de negocio” .....	9
2.3 Diseño del modelo de negocio. “Lienzo de la propuesta de valor” .....	10
2.4 Hipótesis del proyecto.....	11
3. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	12
3.1 Análisis y resultados de entrevistas .....	13
3.1.1 Análisis y resultados de entrevistas a autónomos .....	13
3.1.2 Análisis y Resultados De Entrevistas A Empleados De ONGs.....	14
3.1.3 Análisis y resultados de entrevistas a empleados de PYMEs .....	15
3.2 Producto Mínimo Viable (MVP) .....	16
4. PRESENTACIÓN DEL SERVICIO .....	17
4.1 Presentación de ConsultESG .....	17
4.2 Mercado Objetivo .....	18
4.3 Problema/Oportunidad .....	19
5. ANALISIS DEL ENTORNO .....	20
5.1 Entorno Político.....	20
5.2 Entorno Cultural .....	22
5.3 Entorno Económico .....	23
5.4 Entorno Tecnológico.....	24
5.5 Entorno Medio Ambiental .....	26
6. ANALISIS DEL SECTOR.....	27
6.1 Competidores Actuales y Potenciales .....	27
6.2 Productos Sustitutos .....	32
6.3 ANALISIS DAFO.....	33
6.4 PLAN DE ACCION ANALISIS DAFO.....	334
7. OPERATIVA DEL NEGOCIO .....	34

7.1 Análisis de actividades y tareas (mapa de procesos) .....	34
7.1.1 Aspecto legal .....	34
7.2 Definición de los recursos físicos .....	36
8. PLAN DE MARKETING .....	36
8.1 Planificación estratégica: Marketing Mix .....	36
8.2 Cronograma acciones de marketing.....	40
8.3 Presupuesto Inversión necesaria para el desarrollo del plan de marketing.....	41
9. EQUIPO Y TALENTO .....	42
9.1 Socios.....	42
9.2 Organigrama .....	42
9.3 Previsiones de plantilla.....	43
9.4 Descripción de los puestos de trabajo.....	43
9.5 Política de retribuciones .....	44
10. PLAN FINANCIERO .....	45
10.1 Introducción .....	45
10.2 Proceso de planificación financiera.....	45
10.3 Hipótesis .....	45
10.4 Plan de Inversión.....	49
10.5 Plan de Financiación .....	49
10.6 Cuenta de resultados y Cash-Flow .....	50
10.7 Análisis Económico-Financiero.....	51
10.7.1 Sensibilidades.....	52
10.7.2 Análisis de la inversión.....	53
RESUMEN EJECUTIVO.....	54
CRONOGRAMA.....	57
ONE PAGE PLAN.....	58
BIBLIOGRAFIA .....	59
INDICE DE TABLAS .....	61
INDICE DE GRAFICOS.....	61
ANEXOS .....	63

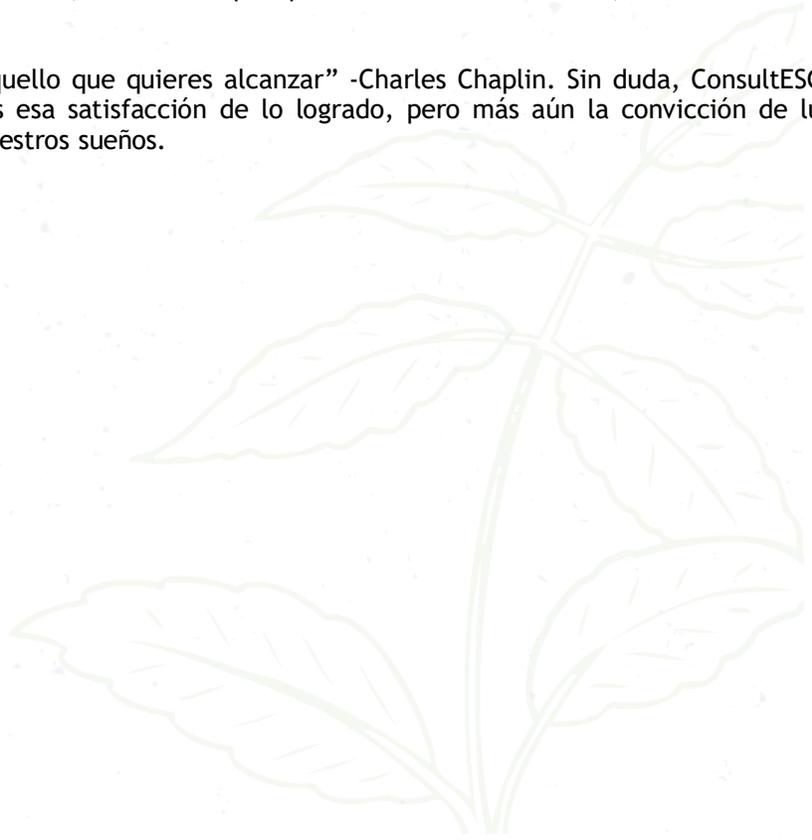
## AGRADECIMIENTOS

Enfrentándonos a un momento histórico para la humanidad es necesario iniciar estas líneas, dando gracias a Dios, quien hace posible todas las cosas y esta no ha sido la excepción, sin duda alguna Él nos ha guiado, apoyado, unido y fortalecido para que, a pesar de las diversas vicisitudes encontradas, hoy poder cerrar tan importante capítulo de nuestra historia y abrir paso a nuevos.

Es preciso también agradecer al talentoso equipo de trabajo propulsor de este proyecto, quienes, pese a las dificultades laborales, personales, de tiempo y de distancia, trabajando con compromiso, solidaridad, responsabilidad y resiliencia, concluimos tan importante meta en nuestra vida.

De igual modo, agradecemos a los miembros y representantes de la Escuela de Organización Industrial (EOI), quienes sembraron no solo con conocimiento y profesionalidad sino también, con empatía, comprensión y en ocasiones hasta ánimo y motivación, aquí se refleja parte de esa cosecha, la otra parte queda en cada uno de nosotros quienes fuimos inspirados a ser y hacer personalmente, el cambio que queremos ver en el mundo, a favor del Desarrollo Sostenible.

“Haz de los obstáculos escalones para aquello que quieres alcanzar” -Charles Chaplin. Sin duda, ConsultESG es un escalón alcanzado, con el cual, sentimos esa satisfacción de lo logrado, pero más aún la convicción de luchar y conquistar, hasta alcanzar cada uno de nuestros sueños.



## 1. INTRODUCCIÓN

**ConsultESG** es una consultora de carácter social a través de la cual se busca generar un impacto en España y posteriormente en el mundo a través de asesorías que permitan una más amplia adopción de políticas e iniciativas que den respuesta a los desafíos actuales en materia de sostenibilidad, brindando acompañamiento y foco a nuestros clientes en estos aspectos, ya que cada vez somos más conscientes de las interconexiones entre los problemas **ambientales, sociales y económicos**.

Los servicios son ofrecidos a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Organizaciones No Gubernamentales y Autónomos en el territorio español, primordialmente a través de medios digitales, como la página web del proyecto, videollamadas y correos.

Desde la adopción de los ODS en 2015 el incremento de regulaciones e iniciativas en aspectos ASG, es decir Ambiental, Social y de Gobernanza, en España han sido exponenciales, lo que a su vez ha depositado mayores cargas sobre los hombros de autónomos, PYMEs y ONGs, que en ocasiones no tienen el conocimiento o los recursos para la correcta adopción de estos cambios.

Es con la finalidad de ser un aliado para estos grupos que nace ConsultESG, una consultora Online en aspectos de sostenibilidad que brindará acompañamiento tanto a ONGs, como PYMEs y autónomos/freelances en el territorio español, enfocando nuestros servicios hacia estos grupos como un aporte a que pueda disminuirse la brecha existente entre los logros alcanzados por grandes corporaciones y estas instituciones de menores recursos, las cuales, sin embargo, ocupan el mayor porcentaje del mercado laboral.

### **Nuestra Misión**

Nuestra misión es acompañarle en la vida de su negocio, proveyendo todo lo que necesita para seguir adelante, utilizando las mejores prácticas del mercado. Ofrecemos a nuestros clientes una amplia gama de productos, servicios y soluciones en servicios ASG.

### **Nuestra Visión**

Ser una consultora líder en la gestión, ejecución e implementación de planes empresariales y asociativos de carácter sostenible, desde un punto de vista ASG, reconocida por los sectores productivos y público de Europa, en su capacidad técnica - profesional y con la entera satisfacción de sus clientes.

### **ConsultESG cuenta con cualidades diferenciadoras en el mercado:**

- ✓ Procesos de asesoría completamente Online.
- ✓ Orientación en materia ASG a compañías que comienzan en el terreno.
- ✓ Distinto nivel de personalización del servicio en respuesta a sus necesidades, su capacidad y poder adquisitivo.
- ✓ Impulso al aspecto social dentro de las financiaciones sostenibles actuales.
- ✓ Plataforma e-learning, con contenido a modo de micro-learning o cápsulas formativas, en temas de sostenibilidad.
- ✓ Calculadora de emisiones de CO2 gratuita.
- ✓ Personal capacitado con distintas áreas de expertise y Networking estratégico.
- ✓ Un porcentaje de los beneficios anuales del proyecto serán destinados al apoyo de fundaciones dentro del territorio español, que trabajen en pos de los ODS.

Además, brindamos asesoría a la medida de las necesidades de nuestros clientes pudiendo hallar soluciones a sus problemáticas específicas, relacionadas a la sostenibilidad.

Estimamos una **inversión inicial** de 67.037,00€, distribuidos en comunicación y marketing, plataforma de contenidos, hosting y dominio, entre otros gastos de explotación.

Fuente Financiación:

Propia: 12.500

Ajena: 25.000

Los impulsores de este proyecto son:

- **Carla Díaz**, Licenciada en Marketing con amplia experiencia en creación de estrategias de cara a la atracción de empleados.
- **Endika Rodríguez**, Ingeniero Mecánico, Máster e Ingeniería Energética y Sostenible, amplia experiencia en el área de medio ambiente, seguridad laboral y energía.
- **Karina González**, Licenciada en Administración con más de 10 años de experiencia en dirección de proyectos sociales.
- **Jaime Delgado**, Licenciado en Economía y Turismo, considerable experiencia en el área de riesgos y finanzas estructuradas.
- **Marisa Almazán**, Master en E-commerce, Diplomada en Marketing múltiple y amplia experiencia en el área de marketing internacional, relaciones públicas y responsabilidad social.



## 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y SOLUCIÓN PLANTEADA



### 2.1 Entendiendo el problema.

El año 2020 ha traído consigo innumerables cambios en la manera de vivir y de hacer negocios, a nivel global. Una crisis sanitaria ha magnificado realidades en las que desde hace años se ha venido haciendo énfasis. Como las describe el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible en una de sus publicaciones digitales: Resiliencia, manifestada en la manera en que los seres humanos y sus sistemas logran anticiparse, hacer frente y adaptarse a las realidades del entorno.

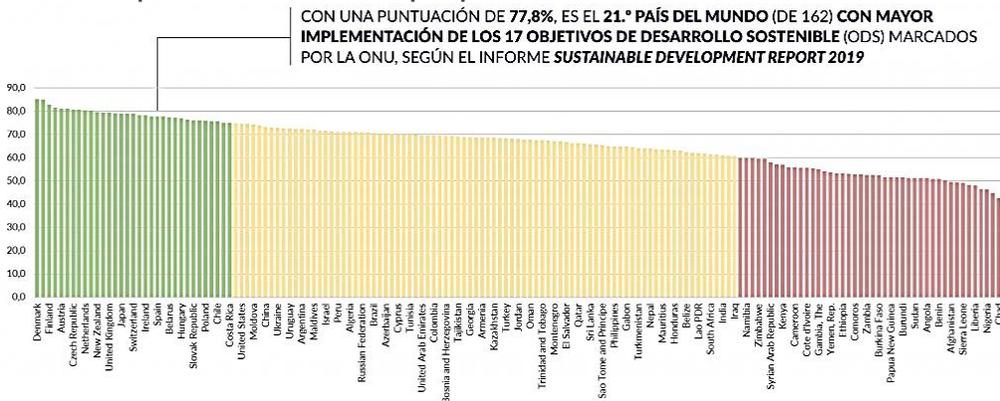
La desigualdad se hace aún más notoria, mostrando la necesidad de redoblar esfuerzos para fomentar sistemas económicos sostenibles, incluidos el comercio justo y la inversión.

Altas tasas de desempleo y bajas tasas de interés son el momento adecuado para nuevas inversiones e infraestructuras bajas en carbono, incluida la transición a la energía limpia.

Queda ahora más que nunca antes evidenciada la importancia de desarrollar modelos de negocios cuya espina dorsal sea la sostenibilidad. Sin embargo, ¿qué implica realmente el desarrollo sostenible? Acorde a la declaración de 1987 de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, el desarrollo sostenible es definido como la satisfacción de «las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades».

La consecución de esta meta implica el involucramiento de diversos entes y sectores, desde los ciudadanos, el sector privado, los gobiernos locales y países. En el caso de España, es un país que durante años ha trabajado de manera tenaz en el avance de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, colocándose para 2019 en la posición número 21 de los países con mayor implementación de los mismos.

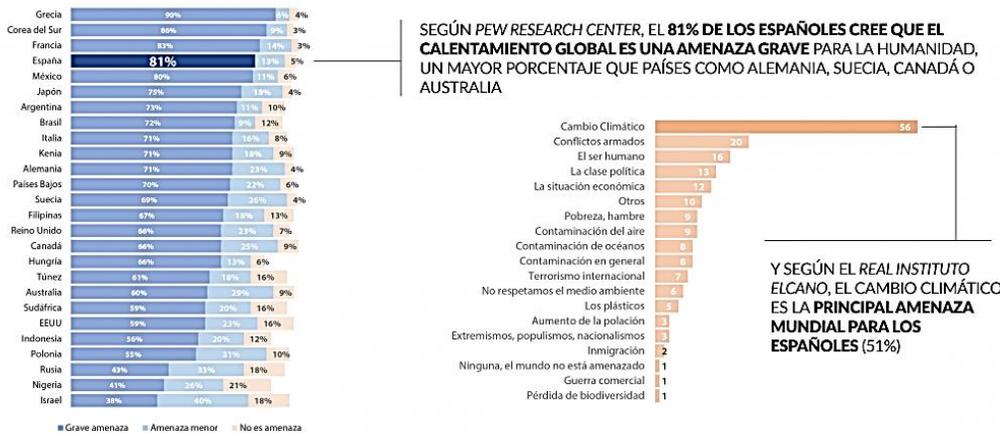
**Gráfico 1: Implementación de ODS por país**



Fuente: Artículo del portal This is the real Spain, 2020.

Además, es ampliamente conocida la capacidad de influencia positiva que tiene España sobre otros países en el ámbito medioambiental, destacándose primero su efecto en el ámbito local con el nivel de conciencia que tienen sus propios ciudadanos al respecto de estos temas. Un ejemplo preciso, es que el 81% de españoles reconoce el nivel de gravedad que representa el calentamiento global, por lo que se confirma la importancia a nivel social que han ganado los aspectos ambientales.

**Gráfico 2: Amenazas mundiales percibidas por los Españoles**



Fuente: Artículo del portal This is the real Spain, 2020.

Desde la adopción de los ODS en 2015 el incremento de regulaciones e iniciativas en aspectos ASG, es decir Ambiental, Social y de Gobernanza, en España ha sido exponencial, lo que a su vez ha depositado mayores cargas sobre los hombros de autónomos, PYMEs y ONGs, que en ocasiones no tienen el conocimiento o no cuenta con los recursos para la correcta adopción de estos cambios. Es con la finalidad de ser un aliado para estos grupos que nace

ConsultESG, una consultora Online en aspectos de sostenibilidad que brindará acompañamiento tanto a ONGs, como PYMEs y autónomos en el territorio español.

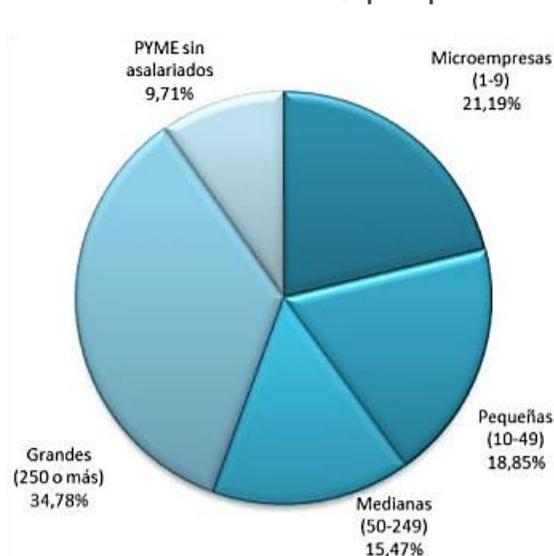
A pesar de que tal como se expresó anteriormente la sostenibilidad requiere del involucramiento proactivo de los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, se ha decidido enfocar los servicios de ConsultESG hacia estos grupos en específico como un aporte a que pueda disminuirse la brecha existente entre los logros alcanzados por grandes corporaciones y estas instituciones de menores recursos, las cuáles sin embargo ocupan el mayor porcentaje del mercado.

Tabla 1: Cantidad de empresas por tamaño en España

Empresas por tamaño	Número de empresas	Tasa de variación %	
		mensual	anual
<b>PYME (0-249 asalariados)</b>	<b>2.889.459</b>	<b>0,21</b>	<b>0,33</b>
PYME sin asalariados (0 asalariados) <sup>2</sup>	1.569.992	0,00	0,65
PYME con asalariados (1-249 asalariados)	1.319.467	0,46	-0,06
Microempresas (1-9 asalariados)	1.137.828	0,38	-0,32
Pequeñas (10-49 asalariados)	156.063	0,78	1,36
Medianas (50-249 asalariados)	25.576	2,10	2,86
<b>Grandes (250 o más asalariados)</b>	<b>4.960</b>	<b>1,51</b>	<b>4,75</b>
<b>Total Empresas</b>	<b>2.894.419</b>	<b>0,21</b>	<b>0,33</b>

Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, Febrero 2020.

Gráfico 3: Distribución del empleo por tamaño de la empresa en España



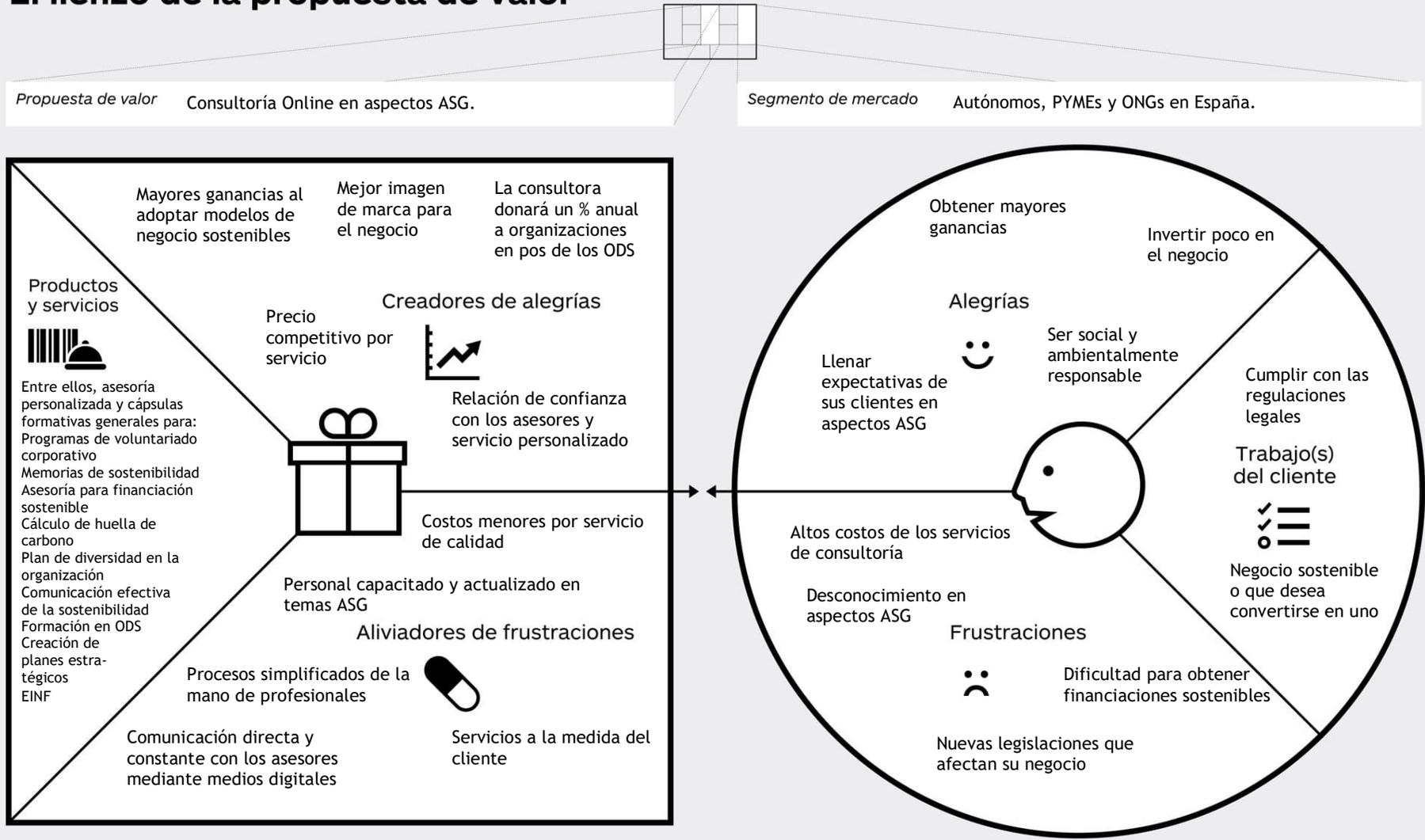
Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, Febrero 2020.

## 2.2 Diseño del modelo de negocio. “Lienzo de modelo de negocio”

<p><b>Socios clave</b> </p> <p>Corporaciones gubernamentales enfocadas en ASG, entre ellas: -Que regulan legislación medioambiental y social. -Corporaciones que dan servicio a la medición medioambiental y social.</p> <p>Entidades de financiación: -Entidades públicas (ICO, Enisa, CDTI, Emprendetur, Horizonte Pyme...) -Entidades Financieras -Plataformas de Crowdfunding -Otros (fondos de inversión, préstamos privados solidarios...)</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Establecer contacto con los clientes. Contar con una página web segura en el manejo de datos y pagos por los servicios. Soporte en sostenibilidad a clientes a través de la web. Actualización del contenido a manera de cápsulas formativas en la web. RRSS LinkedIn</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>Servicios de consultoría sostenible para PYMEs, ONGs y autónomos en España.</p> <p>A través de plataforma Online, para disminuir impacto ambiental, costos y brindar mayor conveniencia y disponibilidad 24/7.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Servicio personalizado para brindar asesoría a la medida de sus necesidades.</p> <p>Autoservicio mediante cápsulas formativas o micro-learning en la web para temas puntuales.</p>	<p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <p>Empresas de nueva creación y ya existentes en España en la categoría de:</p> <p>Autónomos Organizaciones No Gubernamentales Micro, Pequeñas y Medianas Empresas</p>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <p><b>COSTES INICIALES:</b> Desarrollo de la plataforma web y equipos informáticos.</p> <p><b>COSTES FIJOS Y VARIABLES:</b> Gastos generales, salarios y seguridad social, mantenimiento técnico de la web y Hosting, impuestos y tributos, campañas de promoción y Marketing.</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>-Ingresos directos de los clientes derivados por la prestación de servicios de consultoría y asesoramiento. -Compra y descarga de cápsulas formativas. -Otros ingresos provenientes de publicidad en la página web, etc. -Costo por servicio a determinar*.</p>		

2.3 Diseño del modelo de negocio. “Lienzo de la propuesta de valor”

## El lienzo de la propuesta de valor



## 2.4 Hipótesis del proyecto

Una vez fue identificada la realidad que enfrentan las Organizaciones No Gubernamentales, Pequeñas y Medianas empresas, y profesionales independientes en España, frente a las nuevas demandas de cara a la sostenibilidad, se creó la propuesta de valor antes compartida. Para el abordaje más factible del problema se determinaron una serie de hipótesis que fueron posteriormente evaluadas con la participación de una muestra de los clientes potenciales, buscando así conocer el mercado previo a la definición de un plan de negocio concreto, elevando las probabilidades de éxito del mismo.

Las hipótesis formuladas fueron valoradas en base a su nivel de criticidad e incertidumbre, lo que permitió su ubicación en una matriz de criticidad vs. incertidumbre, logrando una más ágil interpretación visual de los datos. El criterio de “Criticidad” apunta a que si la hipótesis no logra ser cierta, la idea de negocio como tal no sería viable. En cuanto al criterio “Incertidumbre” hace referencia hacia el nivel de desconocimiento o falta de certeza al respecto.

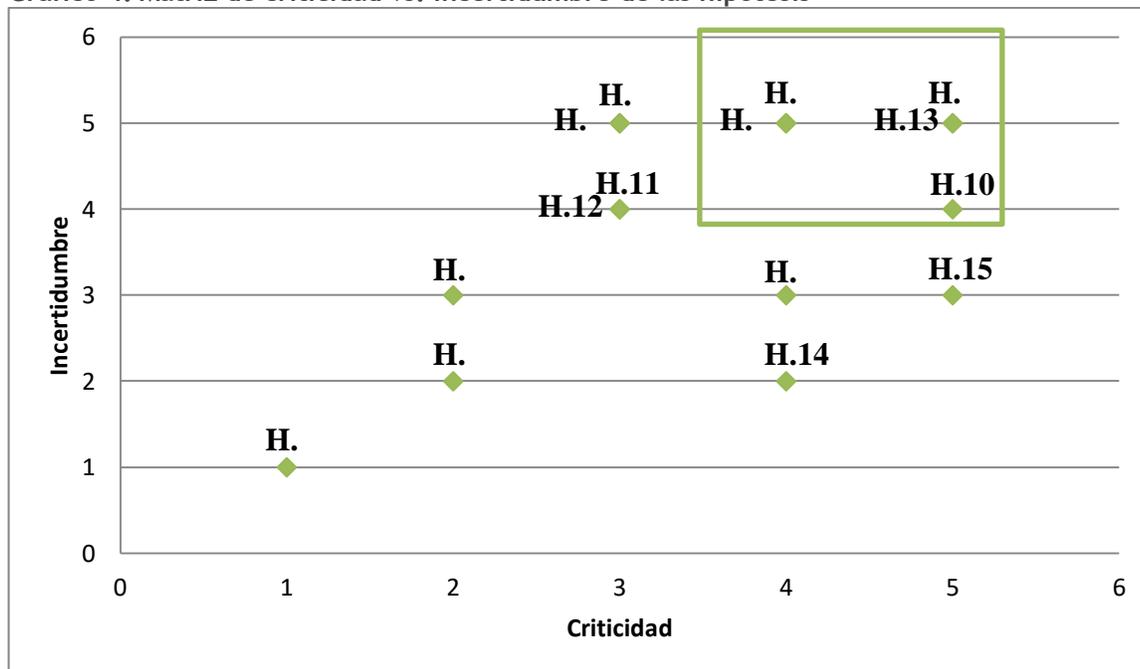
**Tabla 2: Hipótesis del modelo de negocio ConsultESG**

Hipótesis	Dirigida a	Nivel de criticidad 1-5	Nivel de incertidumbre 1-5
1. Cada año en España se aprueban al menos 2 nuevas regulaciones en materia ASG.	Legislación	1	1
2. La financiación sostenible se hace más difícil de obtener para 1/3 de las PYMES por no estar debidamente orientadas.	PYMES, ONGs y/o Autónomos	2	2
3. Con acceso a financiación sostenible las PYMES podrían crecer y mejorar su impacto en la sociedad en al menos un 10%.	PYMES, ONGs y/o Autónomos	2	3
4. Las pequeñas empresas y autónomos que solicitan financiación tienen 2 veces mayor probabilidad de recibirla si cumplen aspectos sostenibles.	PYMES, ONGs y/o Autónomos	4	3
5. Al menos 4 de cada 10 PYMES Españolas quisieran contar con una evaluación para medir su nivel de sostenibilidad.	PYMES, ONGs y/o Autónomos	4	5
6. Al menos 6 de cada 10 PYMES Españolas quisieran recibir asesoría para incrementar su nivel de sostenibilidad.	PYMES, ONGs y/o Autónomos	5	5
7. En 5 de cada 10 PYMES Españolas no se ha hecho un cálculo adecuado de emisiones de CO2 en el último año.	PYMES, ONGs y/o Autónomos	3	5
8. El cálculo y compensación de emisiones de CO2 se vuelve un punto importante para al menos 2 de cada 10 PYMES Españolas.	PYMES, ONGs	3	5
9. Se estima que 8/10 propietarios de PYMES Españolas que requieren compra de certificados para compensar sus emisiones de CO2, admiten no saber cómo hacerlo.	PYMES, ONGs	4	5
10. Se estima que 7 dirigentes de cada 10 PYMES/autónomos afirman que recibir asesoría Online es más conveniente que de manera presencial.	PYMES, ONGs y/o Autónomos	5	4
11. Se estima que en 9/10 PYMES se admite no estar comunicando correctamente todo lo que hacen en materia de sostenibilidad.	PYMES, ONGs y/o Autónomos	3	4
12. Un servicio de asesoría en comunicación en temas ASG sería atractivo para 6 de cada 10 PYMES en España.	PYMES, ONGs y/o Autónomos	3	4
13. El pago por un servicio de asesoría particular es más atractivo para el 80% de las PYMES españolas que pagar por servicios durante meses.	PYMES, ONGs y/o Autónomos	5	5
14. Más del 55% del mercado laboral Español está ocupado por PYMES y profesionales independientes.	PYMES, ONGs y/o Autónomos	4	2

15. Entre los autónomos, 3 de cada 10 asegura dar importancia a aspectos ASG en los servicios o productos que brinda.	Autónomos	5	3
---	-----------	---	---

Fuente de la tabla: Elaboración propia.

Gráfico 4: Matriz de criticidad vs. incertidumbre de las hipótesis



Fuente del gráfico: Elaboración propia.

A partir de la valoración de las hipótesis planteadas se priorizaron las hipótesis siguientes:

- 5) Al menos 4 de cada 10 PYMES Españolas quisieran contar con una evaluación para medir su nivel de sostenibilidad.
- 6) Al menos 6 de cada 10 PYMES Españolas quisieran recibir asesoría para incrementar su nivel de sostenibilidad.
- 9) Se estima que 8/10 propietarios de PYMES Españolas que requieren compra de certificados para compensar sus emisiones de CO<sub>2</sub>, admiten no saber cómo hacerlo.
- 10) Se estima que 7 dirigentes de cada 10 PYMES/autónomos afirman que recibir asesoría Online es más conveniente que de manera presencial.
- 13) El pago por un servicio de asesoría particular es más atractivo para el 80% de las PYMES españolas que pagar por servicios durante meses.

### 3. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Una vez definidas las hipótesis a priorizar se procedió al análisis de terreno para la validación del modelo de negocio. Para esto se creó un cuestionario en base al cual se realizaron entrevistas personales de manera Online, debido a las restricciones actuales. Las entrevistas se llevaron a cabo tanto a empleados de PYMEs y ONGs como a autónomos en el territorio español tomando nota de las informaciones más relevantes y poniendo a prueba el Producto Mínimo Viable creado, del cual se comentará más adelante. A partir de estos encuentros se obtuvieron valiosos Insights que dieron una forma más acabada a ConsultESG, los cuales se presentan a continuación.

### 3.1 Análisis y resultados de entrevistas

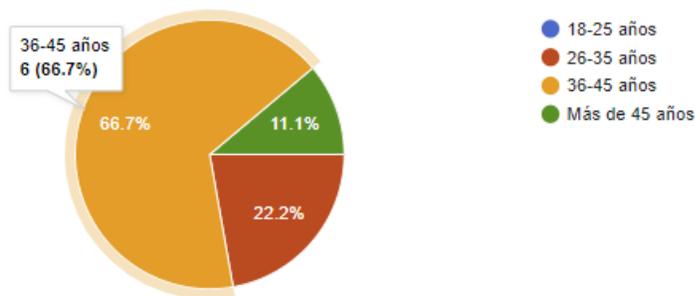
Para dar confirmación a las hipótesis de mayor criticidad e incertidumbre y conocer mejor a los clientes potenciales de ConsultESG, se creó un cuestionario con una extensión de 14 preguntas mayormente abiertas, y ligeramente modificadas en base al sector al que perteneciese el entrevistado, fuese autónomo, empleado de PYME o empleado de ONG. En cualquiera de los casos debían residir y trabajar en España y se brindaba información sólo a grandes rasgos sobre el motivo de la entrevista previo a la misma para evitar sesgar sus opiniones.

Para la recolección de los datos se utilizó la plataforma Google Forms, luego de haber sostenido estas conversaciones con un total de 17 personas a lo largo del mes de Julio del año 2020, de los cuales 9 fueron profesionales independientes, 5 empleados de PYMEs y 3 trabajados de ONGs. Los hallazgos más relevantes se encuentran aquí desarrollados en base al sector al que pertenecían los entrevistados.

#### 3.1.1 Análisis y resultados de entrevistas a autónomos

La muestra de Freelancers entrevistados se desempeña en diversidad de sectores, habiéndose identificado abogados, diseñadores digitales, comerciantes, corredores de seguros, electricistas, entre otros, en un amplio rango de edad.

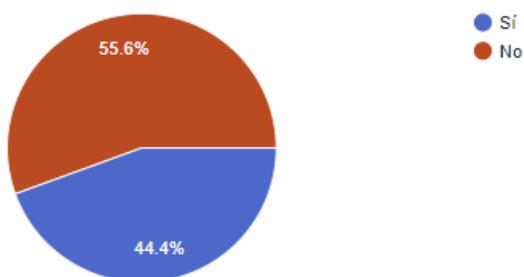
Gráfico 5: Rango de edad de los autónomos entrevistados



Fuente del gráfico: Google Forms en base a la información suministrada a la plataforma.

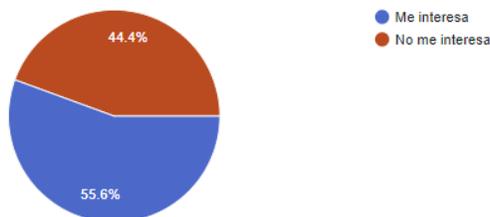
No se obtuvo información claramente diferenciada en base a la edad de los entrevistados, pero sí se corroboró el interés en la sostenibilidad desde el punto de vista de los negocios que operan. A pesar de que el 55.6% de los entrevistados informó no considerar los servicios que ofrecen como primordialmente enfocados en la sostenibilidad, el mismo porcentaje indicó sentirse interesado en recibir asesoría en aspectos ASG, teniendo claros algunos objetivos que desean alcanzar en estos aspectos en el corto plazo.

Gráfico 6: Autónomos cuyos negocios tienen como enfoque la sostenibilidad



Fuente del gráfico: Google Forms en base a la información suministrada a la plataforma.

Gráfico 7: Autónomos interesados en asesoría ASG



Fuente del gráfico: Google Forms en base a la información suministrada a la plataforma.

Al enfrentarse a nuevos retos provenientes de temas desconocidos, nuevas regulaciones, tecnologías recientes u otros, más del 55% de autónomos entrevistados aseguró que suelen buscar ayuda a través de internet. Dando esto indicios del manejo de plataformas digitales que tienen los mismos, y de la conveniencia de contar con información ampliamente diversa de manera Online.

Con respecto a la comunicación apropiada de sus esfuerzos en aspectos Ambientales, Sociales y de Buen Gobierno, un 44.4% compartió no estarlo haciendo de la mejor manera y necesitar asesoría al respecto.

### Gráfico 8: Comunicación efectiva de las iniciativas ASG



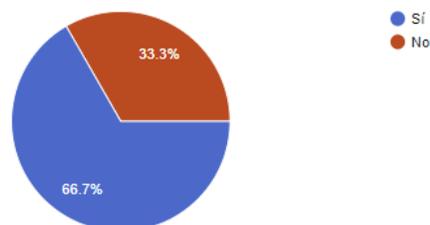
Fuente del gráfico: Google Forms en base a la información suministrada a la plataforma.

Además, 5 de los 9 entrevistados confirmó preferir poder hacer un pago único por el servicio que vaya a recibir en lugar de contar con algún tipo de suscripción. Al ser preguntados sobre el precio dispuestos a pagar por el servicio de asesoría en sostenibilidad, uno de ellos indicó que pagaría entre 40-60 euros por cada sesión intensiva de asesoría recibida, el resto no pudo señalar una cifra monetaria específica.

## 3.1.2 Análisis y Resultados De Entrevistas A Empleados De ONGs

En el caso de las Organizaciones No Gubernamentales, los empleados con los que se pudo conversar indicaron que en el 67% de éstas su actividad se basaba en la sostenibilidad, información que fue corroborada con el resto de las respuestas provistas.

### Gráfico 9: ONGs con enfoque en la sostenibilidad



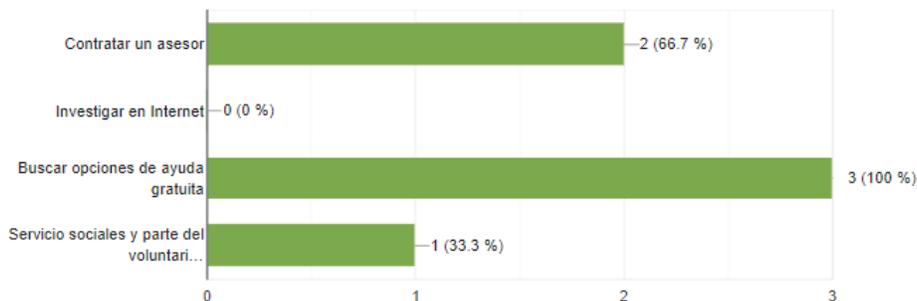
Fuente del gráfico: Google Forms en base a la información suministrada a la plataforma.

En el 100% de los casos se mostró interés real en contar con asesoría en aspectos sociales, ambientales y de gobernanza, indicándose además la manera positiva en la que impactaría estas ONGs el contar con financiamiento sostenible, y cómo en algunos de los casos se les negó el mismo por no haber contado con una “política de igualdad”.

Con respecto a la búsqueda de orientación al momento de enfrentarse a temas desconocidos, los costos toman un peso aún mayor, así como la veracidad y confiabilidad de las informaciones que se les provea. Se hace

notar que la contratación de asesores o la búsqueda de opciones de ayuda gratuita lideran las opciones consideradas en las ONGs.

**Gráfico 10: Solución de ONGs frente a retos desconocidos**



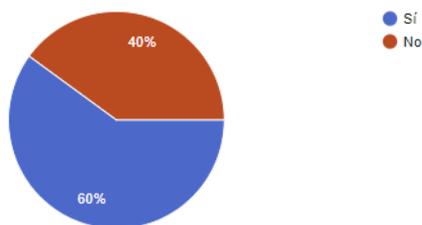
Fuente del gráfico: Google Forms en base a la información suministrada a la plataforma.

Más del 66% de las ONGs admiten que podrían mejorar la manera en la que comunican su impacto en sostenibilidad, pues no le están sacando el máximo provecho. Al igual que en el caso de los autónomos, a estas organizaciones les resultaría más atractivo asesorías por las cuales pudiesen pagar de manera individual por servicio en lugar de verse sujetas a pagar una cuota mensual.

### 3.1.3 Análisis y resultados de entrevistas a empleados de PYMEs

Dentro de las PYMEs contactadas un 60% de estas tiene un enfoque en la sostenibilidad, sin embargo, a causa del personal limitado que manejan, en ninguna de ellas se cuenta con una persona que trabaje por completo todos los temas relacionados a la misma. Es por esto que el mismo porcentaje de entrevistados afirmó estar interesado en recibir asesoría en materia medioambiental, social y de buen gobierno.

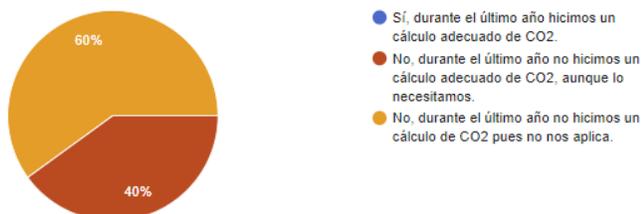
**Gráfico 11: PYMEs con enfoque en la sostenibilidad**



Fuente del gráfico: Google Forms en base a la información suministrada a la plataforma.

Además, en el 40% de estas PYMEs no se ha realizado un cálculo adecuado de sus emisiones de CO2 durante el último año a pesar de estarlo necesitando.

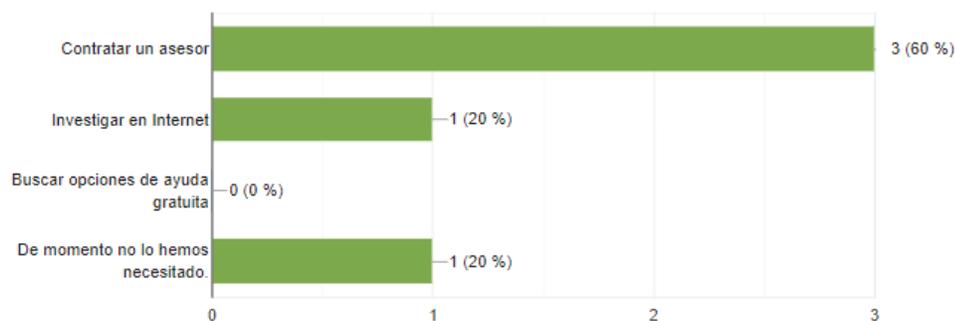
**Gráfico 12: Cálculo adecuado de emisiones CO2 en el último año en PYMEs**



Fuente del gráfico: Google Forms en base a la información suministrada a la plataforma.

Al encontrarse ante un panorama desconocido, fue confirmado que la opción más viable para las micro, pequeñas y medianas empresas españolas es la contratación de un asesor, cuyos servicios preferirían recibir de manera Online o presencial indistintamente, pagando un monto específico por el servicio solicitado.

**Gráfico 13: Solución de PYMEs frente a retos desconocidos**



Fuente del gráfico: Google Forms en base a la información suministrada a la plataforma.

### 3.2 Producto Mínimo Viable (MVP)

Como parte de las herramientas utilizadas para la evaluación de esta idea de negocio se creó una página web Beta como producto mínimo viable. Mediante ésta cada entrevistado tuvo la oportunidad de explorar la web por sí mismo, lo que les permitió compartir su percepción al respecto, identificar puntos a mejorar y fortalezas. Además, sus impresiones inmediatas ayudaron a confirmar algunas de las hipótesis previamente expuestas con respecto al modelo de negocio de ConsultESG.

Con información general, casos hipotéticos y enlaces básicos se logró el diseño de una página de internet que fuese intuitiva, de interfaz limpia y visualmente atractiva, logrando así que los entrevistados se sintieran a gusto navegándola, y que fácilmente pudiesen encontrar el apartado que les interesaba, dándole una valoración positiva en cada uno de los casos.

De esta primera interacción que tuvieron los entrevistados con la web se obtuvieron valiosas retroalimentaciones, las cuales posteriormente serán tomadas en cuenta para el diseño definitivo de la plataforma a través de la cual ConsultESG brindará sus servicios. Entre las sugerencias se destacan:

#### **Presentar el texto en castellano en vista de que los clientes en una etapa inicial estarán ubicados en Europa, específicamente en España.**

- En la página inicial destacar 3 puntos principales sobre por qué elegir ConsultESG, especificando que se trata de consultoría en sostenibilidad.
- Resumir los textos a modo de viñetas.
- Mencionar de manera específica y detallada los servicios ofrecidos.
- Mostrar rangos de precios para algunos servicios.
- Resaltar el texto esencial con el uso de negritas, cursivas y colores.
- Adaptar la web para su navegación mediante dispositivos móviles.

## 4. PRESENTACIÓN DEL SERVICIO

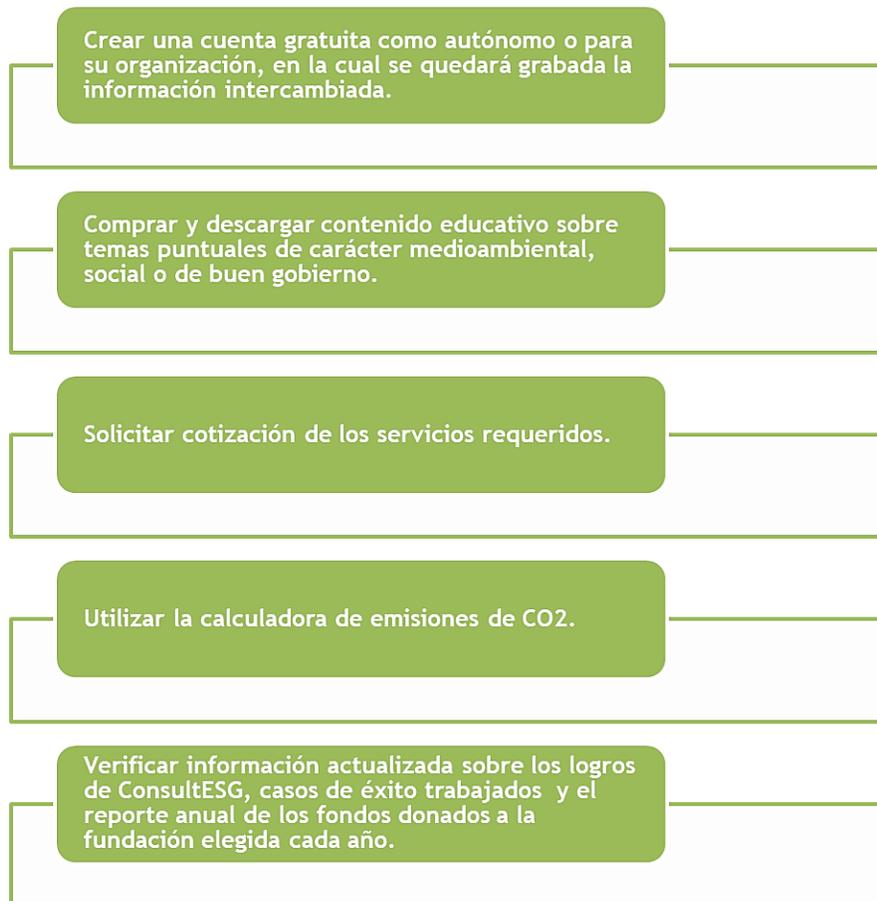
### 4.1 Presentación de ConsultESG

ConsultESG es una consultora de carácter social a través de la cual se busca generar un impacto en España y posteriormente en el mundo a través de asesorías que permitan una más amplia adopción de políticas e iniciativas que den respuesta a los desafíos actuales en materia de sostenibilidad. Los servicios son ofrecidos a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Organizaciones No Gubernamentales y Autónomos en el territorio español, primordialmente a través de medios digitales, como la página web del proyecto, videollamadas y correos.

A pesar de que existe una gran cantidad de consultoras que brindan sus servicios en España, así como otras entidades que brindan orientación en sostenibilidad, ConsultESG cuenta con cualidades diferenciadoras en el mercado:

- ✓ Procesos de asesoría completamente Online.
- ✓ Orientación en materia ASG a compañías que comienzan en el terreno.
- ✓ Distinto nivel de personalización del servicio en respuesta a las necesidades del cliente, su capacidad y poder adquisitivo.
- ✓ Impulso al aspecto social dentro de las financiaciones sostenibles actuales.
- ✓ Plataforma e-learning, con contenido a modo de micro-learning o cápsulas formativas en temas de sostenibilidad.
- ✓ Calculadora de emisiones de CO2 gratuita.
- ✓ Un porcentaje de los beneficios anuales del proyecto serán destinados al apoyo de fundaciones dentro del territorio español que trabajen en favor de los ODS.
- ✓ Personal capacitado con distintas áreas de Expertise y Networking estratégico.

A través de la web de ConsultESG los clientes podrán realizar distintos procesos en virtud de la necesidad que tengan.



La actividad de ConsultESG tiene la capacidad de generar un impacto positivo en miras de continuar progresando hacia el alcance de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, mediante la labor que desempeñen de sus clientes. Sin embargo, de manera puntual ConsultESG destinará cada año, un porcentaje de los beneficios obtenidos a una fundación con base en España que trabaje de cara a uno de estos 5 ODS.



La selección de la fundación cada año se hará tomando en cuenta las necesidades prioritarias a tratar al momento de la donación.

## 4.2 Mercado Objetivo

La propuesta de servicios de ConsultESG va dirigida a los siguientes grupos de mercado:

- Profesionales independientes -autónomos- en España de diversos sectores con interés en aspectos de sostenibilidad, ya sea como parte de la estrategia de su negocio, a causa de legislaciones vigentes o por alguna otra razón.

- Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Españolas, con un personal menor a los 250 empleados, Empresas con interés en aspectos de sostenibilidad, ya sea como parte de la estrategia de su negocio, a causa de legislaciones vigentes o por alguna otra razón.
- Organizaciones No Gubernamentales españolas con interés en aspectos de sostenibilidad, ya sea como parte de la estrategia de su actividad, a causa de legislaciones vigentes o por alguna otra razón. Se entiende como ONG, organizaciones que no son parte de las esferas gubernamentales o empresas cuyo fin fundamental no es el lucro.

### 4.3 Problema/Oportunidad

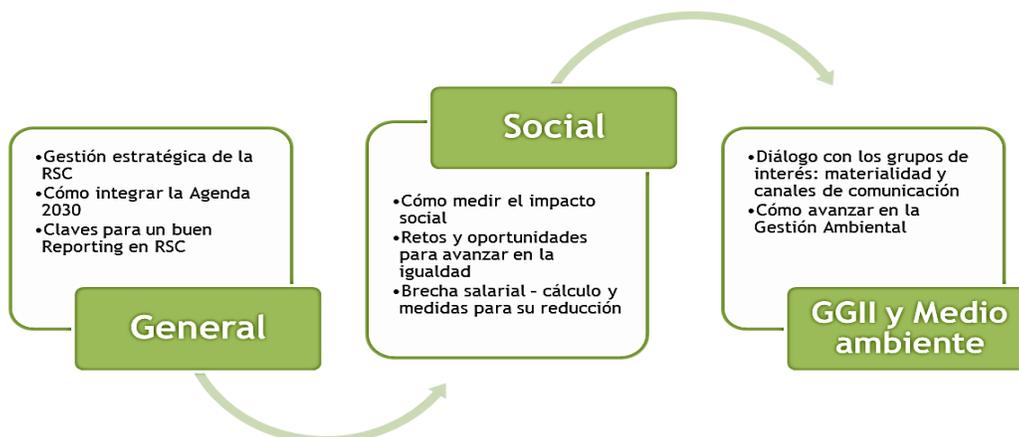
Los tiempos actuales son aún más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos que nunca antes. Lo que ya resulta inimaginable es un desarrollo, progreso o apartado de mejora de sistemas sostenibles. Sin embargo, aún en 2020 el acceso a nuevas tecnologías, inversiones sostenibles, formación, investigación, desarrollo, entre muchos otros ámbitos continúa siendo de más difícil alcance para aquellos que manejan menores recursos. Esto a su vez influye en que la consecución de los ODS se vea ralentizada, frenándose el impacto que estas entidades menores podrían tener desde sus áreas de actuación.

En ConsultESG se cree en la capacidad de impacto que existe en las PYMEs, ONGs y autónomos españoles y se desea brindar todas las herramientas posibles para aprovechar su potencial al máximo, en el marco de la sostenibilidad y lo que esto significaría para el resto de la sociedad. Es por esto que se pone a la disposición de estos grupos un amplio abanico de servicios de asesoría los cuales son enlistados a continuación:

- ✓ Creación de programas de voluntariado corporativo
- ✓ Elaboración de memorias de sostenibilidad
- ✓ Asesoría para adquisición de financiación sostenible
- ✓ Plan de diversidad en la organización
- ✓ Comunicación efectiva de la sostenibilidad
- ✓ Formación en ODS
- ✓ Creación de planes estratégicos de sostenibilidad
- ✓ Elaboración de Estados de Información No Financiera
- ✓ Evaluación en Rating de sostenibilidad (a manera de formulario, tomando en cuenta distintos puntos en consonancia con los ODS/aspectos ASG)
- ✓ Cálculo y compensación de emisiones de CO2
- ✓ Programas de reciclaje
- ✓ Diseño de programa de apoyo a la comunidad
- ✓ Diseño de códigos internos de buena conducta
- ✓ Elaboración de planes de acción para convertirse en organizaciones con propósito

Además, en la plataforma se contará con diversas cápsulas formativas a manera de videos, slideshows y otros estilos, abarcando temas generales en materia ASG, los cuales se actualizarán periódicamente, e incluirán ejercicios a realizar, autoevaluaciones y más. El cliente podrá acceder a estos recursos a través de la página web tras realizar un pago por los mismos.

Algunos temas que se incluirán en las primeras cápsulas formativas son:



Para lograr una correcta y ágil comunicación con sus clientes ConsultESG contará con distintos canales a la disposición del público, incluyendo: Chat instalado en la página web, así como, un formulario de contacto, la línea telefónica y su cuenta en Whatsapp.

## 5. ANALISIS DEL ENTORNO

### 5.1 Entorno Político

El régimen político de España consiste en el sistema de Monarquía Parlamentaria. España es un Reino con una Monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria.

El poder está muy descentralizado; las comunidades autónomas disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal (el País Vasco, Canarias y Navarra tienen sus propios impuestos).

Basado en este sistema político, los responsables que se encuentran actualmente en el poder son: el Rey Felipe VI (Jefe de Estado), desde 19 de junio de 2014, esta figura es hereditaria y obtuvo el poder tras la abdicación al trono por parte de su padre Juan Carlos I y el Presidente del Gobierno Pedro Sánchez, desde junio de 2018, perteneciente al PSOE (Partido Socialista Obrero Español).

#### Contexto político actual

El contexto político actual español, se caracteriza principalmente por la incertidumbre política sufrida durante los últimos años.

Después del referéndum catalán celebrado en noviembre de 2017 para independizarse de España y en el que las fuerzas independentistas obtuvieron la mayoría, la posterior dura reacción por parte del gobierno central aumentó aún más esta incertidumbre. 9 de los 12 líderes políticos catalanes imputados por la realización del referéndum, fueron declarados culpables de sedición y condenados a sentencias de entre 9 y 13 años por la Corte Suprema de España en octubre de 2019, lo que generó fuertes protestas por parte de la población catalana.

Para aumentar la incertidumbre política española, hay que añadir que, para poder crear el nuevo gobierno, fue necesaria la repetición de las elecciones generales. Tras la realización de las segundas elecciones de noviembre de 2019 (las segundas elecciones en el año civil), el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) de Pedro Sánchez y la alianza Unidas Podemos dirigida por Pablo Iglesias llegaron a un acuerdo de coalición, para formar gobierno. El Partido Popular (PP) por su parte, obtuvo 89 escaños en la Cámara, ganando 23 en comparación con la elección previa de abril de 2019, y también ganó casi la mitad de los escaños del Senado que había perdido; mientras que el partido de derecha populista Vox duplicó sus escaños en la Cámara (58 en total) y ganó sus dos primeros escaños de elección directa en el Senado.

A continuación, se detallan cuáles son los principales partidos políticos que obtuvieron representación en las últimas elecciones generales de noviembre de 2019:

Partido Socialista Obrero Español (PSOE):	Centroizquierda	120 diputados
Partido Popular (PP):	Derecha	89 diputados
Vox:	Extrema derecha	52 diputados
Podemos:	Izquierda	35 diputados
Esquerra Republicana de Catalunya (ERC):	Centroizquierda, independentismo catalán	13 diputados
Ciudadanos (C's):	Centroderecha	10 diputados
Junts perCatalunya (JxCat):	Derecha, independentismo catalán	8 diputados
Partido Nacionalista Vasco (PNV):	Derecha, nacionalismo vasco	6 diputados
Euskal Herria Bildu (EHB):	izquierda, independentismo vasco	5 diputados

### **Poder Legislativo**

El ejercicio de la potestad legislativa del Estado corresponde a las Cortes Generales. Estas están compuestas por dos Cámaras: Congreso de los Diputados y Senado. Y puesto que las competencias de una y otra Cámara no son equiparables, se trata de un sistema parlamentario bicameral. Diputados y senadores son elegidos por cuatro años, aunque existe la posibilidad de disolución anticipada de las Cortes a iniciativa del presidente del Gobierno.

**Congreso de los Diputados:** Se compone de 350 diputados. Todos los proyectos y proposiciones de ley han de examinarse en primer lugar en el Congreso de los Diputados, correspondiendo posteriormente al Senado el derecho de veto o de enmienda sobre el texto elaborado por el Congreso y reservándose a éste la decisión definitiva tras un nuevo examen. Asimismo, es el Congreso el que otorga la investidura del presidente del Gobierno y, por lo tanto, es esta Cámara la que puede provocar su dimisión, bien mediante la aprobación de una moción de censura o a través de la negativa a conceder la confianza solicitada por el Gobierno.

**Senado:** Está configurado en la Constitución como la Cámara de representación territorial. En la XIII Legislatura lo integran 265 senadores, de los cuales 208 son elegidos por sufragio universal directo y otros 57 son designados por las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas que eligen un senador cada una y otro por cada millón de habitantes de su respectivo territorio.

### **Poder Ejecutivo**

A las funciones del Gobierno, le corresponde la función ejecutiva y la iniciativa de la actuación legislativa, la posibilidad de gobernar mediante legislación de urgencia (cuya ratificación se encomienda al Congreso) y la elaboración del proyecto de los Presupuestos Generales del Estado. El Gobierno dirige la política interior y exterior, la administración civil y militar y la defensa del Estado.

La formación de Gobierno se sustancia en dos momentos bien diferenciados. Una primera fase, en la que el candidato a presidente somete a la consideración del Congreso su programa de Gobierno, y una segunda en la que el presidente, una vez investido de la confianza de la Cámara y nombrado por el Rey, propone a éste el nombramiento de los ministros. Este hecho, junto con la dirección de la acción del Gobierno, hace que en la organización interna del ejecutivo sobresalga la figura del presidente del Gobierno, hasta el punto de poder hablarse en el caso del régimen constitucional español de un «régimen de primer ministro».

El órgano colegiado del ejecutivo es el Consejo de Ministros, formado por el presidente, el vicepresidente o vicepresidentes y los ministros. Se reúne habitualmente cada semana.

### **Poder Judicial**

El Tribunal Constitucional es el intérprete supremo de la Constitución, independiente de los demás órganos constitucionales, y está sometido únicamente a la Constitución y a la Ley Orgánica 2/1979, de 3 de octubre, que lo regula.

Está compuesto por doce miembros nombrados por el Rey a propuesta del Congreso de los Diputados por mayoría de tres quintos (4), del Senado por idéntica mayoría (4), del Gobierno de la nación (2) y del Consejo General del Poder judicial (2).

La designación se realiza por un periodo de nueve años y el Tribunal se renueva por terceras partes cada tres años, sin que sus componentes puedan ser reelegidos. Sus competencias pueden dividirse en tres grandes grupos: en primer lugar, controla la constitucionalidad de las leyes, en segundo término, resuelve los conflictos de competencias que se susciten entre el Estado y las Comunidades Autónomas, o de éstas entre sí, y, por último, es competente para salvaguardar, una vez agotadas las instancias judiciales ordinarias, los derechos fundamentales de los ciudadanos por la vía del llamado «recurso de amparo», que se interpone cuando se ha agotado la vía judicial ordinaria para defender una presunta violación de los mismos. Para interponer dicho recurso están legitimados los ciudadanos, el Defensor del Pueblo y el Ministerio Fiscal.

## **5.2 Entorno Cultural**

Nos encontramos en un entorno que demanda cada vez más transparencia y comportamiento ético a las empresas por parte de los clientes/usuarios y demás grupos de interés. Estos aspectos están afectando a los modos de consumo de las personas. También ciudadanos de todo el mundo han salido a las calles para pedir a los gobiernos que tomen conciencia de la necesidad de un cambio urgente en todo el Planeta de cara a reducir las emisiones de CO2 que se producen. Se trata de un proceso de reflexión vivo y abierto, que busca actuar desde un punto de vista moral.

El cambio en los hábitos de consumo y la apuesta por la economía circular están rediseñando las reglas del juego en la toma de decisiones de los consumidores. Las generaciones más jóvenes son las más comprometidas con la ecología y el medio ambiente. Se denomina “Efecto Greta” que el consumidor esté dispuesto a pagar más por productos sostenibles. Según recoge el estudio GlobalWebindex, 6 de cada 10 millennials (22-35 años) están dispuestos a pagar un ticket mayor por productos ecológicos y sostenibles seguidos por el 58% de la Generación Z (16-21) y el 55% de la Generación X (36-54).

Según un estudio conducido por la compañía Oney en colaboración con OpinionWay, el 85% de españoles estarían dispuestos a comprar un producto más caro, siempre que provenga de canales de producción responsables y/u ofrezca un mayor uso sostenible. En este mismo estudio, el 89% de los españoles afirma conocer en qué consiste el consumo responsable, y el 93% declara que intenta a diario adoptar hábitos relacionados con esta tendencia. A pesar de estas expectativas, hasta un 62% de los encuestados no se cree o se cree poco las promesas sobre desarrollo sostenible de las compañías.

Cada vez es más importante ser claro y transparente, expresando de forma abierta los valores; no serlo y no hacerlo tiene un riesgo cada vez más elevado. Hay que ser lo más abierto posible, siendo siempre respetuoso. Este proceso demanda volver a humanizar las empresas y buscar colaboraciones con personas y entidades (alianzas estratégicas). Ser ético se debe demostrar en cada trato, cada transacción, en cada email, llamada, etc. Hay que crear coherencia entre las promesas, los objetivos y los hechos.

El aspecto de gobernanza es muy relevante para una compañía: Se debe utilizar el liderazgo como ejemplo y se debe crear un entorno adecuado para las personas, involucrando a todas ellas en la toma de decisiones y propiciando la conciencia individual. Hay que realizar una gestión estratégica de los empleados, con visión de futuro y que promueva estilos de vida saludables.

Constantemente hay mayor conciencia de que ser sostenible es rentable: Hace que las empresas tengan que invertir menos para la obtención de mayores ventas (Brand Equity), también proporciona a las empresas un enfoque holístico, incrementa la resiliencia y otorga mayor flexibilidad, aspectos que han ganado mayor importancia en la crisis COVID-19.

El marco normativo y regulatorio es cada vez más exigente a nivel mundial, existiendo diferentes regulaciones en diferentes regiones. Se van definiendo y creando nuevos marcos constantemente en materia de ASG, involucrándose cada vez un mayor número de actores.

Todos estos puntos configuran un entorno en el que el asesoramiento y consultoría ASG va a ir ganando mucho peso y relevancia.

### 5.3 Entorno Económico

Entre el año 2015 y 2018, España ha experimentado una recuperación de la economía en comparación con los últimos años. Durante este tiempo 2015 - 2018, su crecimiento promedio ha sido de un 2,8%. Para el año 2019, el FMI estimó un crecimiento de 2%.

Aunque durante el 2019 se generó un aumento real de los sueldos, a principios de año se aumentó el salario mínimo interprofesional en un 22,3%, esto no se ha visto reflejado en el consumo privado que ha crecido con el ritmo más lento desde 2014. Esto es debido a que los hogares han incrementado su nivel de ahorros previsionales.

En base a las últimas previsiones del Fondo Monetario Internacional (14/04/2020), se prevé que el crecimiento económico de España durante el año 2020 caiga a - 8%. Según estas estimaciones, así mismo, se prevé hasta el 4,3% a lo largo de 2021. Esta subida está ligada con la recuperación económica mundial después de la pandemia.

En cuanto al déficit presupuestario español, el FMI estima que se mantendrá estable durante los años venideros, en 2019 el déficit presupuestario fue del 2,3%.

La relación de la deuda con respecto al PIB (casi tres veces mayor que antes de la crisis financiera de 2008) bajó a 96,4% en 2019, y se prevé que baje gradualmente a 94% en 2021, gracias a un crecimiento del PIB nominal y costos más bajos de préstamos.

La inflación durante el año 2019 fue del 0,7%, es decir, un 1% inferior a la del año 2018. Así mismo, y según las perspectivas del Fondo Monetario Internacional (14/05/2020), se prevé que en 2020 la inflación en España baje a - 0,3% para que posteriormente durante el 2021 retome al 0,7%.

Entre las principales reformas pendientes a acometer por España están: la innovación tecnológica para diversificar la economía española, fomentar mejores condiciones de empleo, un ecosistema de I&D mejorado y programas sociales basados en el Pilar Europeo de Derechos Sociales.

La tasa de desempleo en España bajó de 15,3% a 14,1% en 2019. El FMI prevé sin embargo que esta tendencia se vea fuertemente afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de COVID-19: las estimaciones indican que la tasa debiera aumentar a 20,8% en 2020 y bajar ligeramente a 17,5% en 2021.

**Tabla 3: Indicadores de crecimiento España**

Indicadores de crecimiento	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1.317,10e	1.427,53e	1.397,87	1.440,40	1.503,51
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3	2,4	2	-12,8	6,3
PIB per cápita (USD)	28.381e	30.733e	29.961	30.734	31.937
Saldo de la hacienda pública (en % del	-2,5	-2,3e	-2,3	-2,3	-2,3

PIB)					
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	98,1	97,1e	96,4	95,2	94
Tasa de inflación (%)	2	1,7e	0,7	1	1,4
Tasa de paro (% de la población activa)	17,2	15,3e	13,9	13,2	12,7
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	24,29	13,17e	12,83	15	15,77
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	1,8	0,9e	0,9	1	1

Fuente: IMF - World Economic Outlook Database

Nota 1: e) Datos estimados

Nota 2: Los siguientes indicadores fueron actualizados por el FMI en abril de 2020: PIB (crecimiento anual en %, precio constante), Tasa de inflación (%), Tasa de paro (% de la población activa), Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB); el resto de los indicadores se actualizaron por última vez en octubre de 2019.

Nota 3: The indicator GDP (Constant Prices, Annual % Change) was updated by the IMF in June 2020.

## Principales Sectores Económicos:

### Sector Agrícola y Ganadero

España alberga casi 1 millón de empresas del sector agrícola y ganadero. Estas empresas, emplean aproximadamente al 4% de la población activa y suponen el 2,8% del PIB total español (según cifras del Banco Mundial).

España es el mayor productor mundial de aceite de oliva y el tercer productor mundial de vino. El país es también uno de los mayores productores de naranjas y frutillas del mundo. Los principales cultivos son trigo, remolacha azucarera, cebada, tomates, aceitunas, cítricos, uvas y corcho. La ganadería también es importante, especialmente para los sectores bovino y porcino.

### Sector Industrial

El sector industrial representa el 20% del PIB y del empleo. La empresa manufacturera es la industria más importante del país, y representa alrededor de 11% del PIB (según cifras del Banco Mundial).

El sector industrial está dominado por textiles, procesamiento industrial de alimentos, hierro y acero, máquinas navales e ingeniería. La subcontratación de la producción de componentes electrónicos, la tecnología de la información y las telecomunicaciones ofrecen un alto potencial de crecimiento.

### Sector terciario

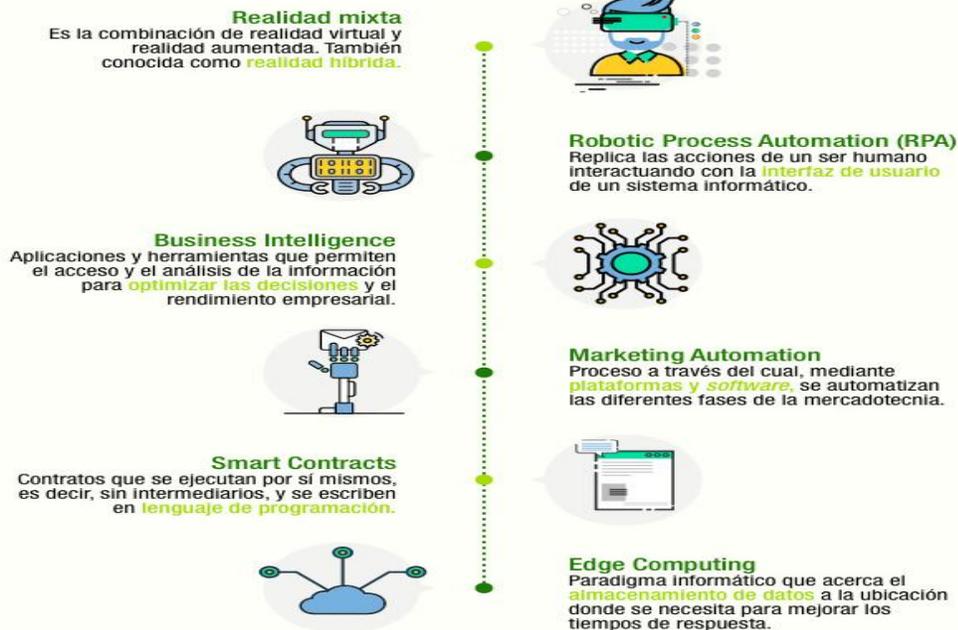
El sector terciario es el predominante en la economía española, contribuye al 67,7% del PIB y emplea al 76% de la población activa.

El sector turístico es fundamental para la economía del país, ya que es la principal fuente de ingresos de España (segundo destino turístico más popular del mundo con aproximadamente 82 millones de turistas al año).

El sector bancario también es importante y está compuesto por doce grupos bancarios que incluyen 52 bancos privados, 2 bancos de ahorro y 62 bancos cooperativos.

## 5.4 Entorno Tecnológico

Los avances en tecnología se suceden a velocidad de vértigo y se esperaba que 2020 fuese el año del denominado gran salto tecnológico. Las industrias se preparan con rapidez para entrar en una nueva era donde los robots, el Internet de las Cosas (IoT) y otras tendencias en innovación protagonizarán nuestros días. Hace apenas cinco años la multinacional Cisco, vaticinó que en 2020 habría más personas en el mundo con teléfono móvil que con acceso a electricidad y agua potable. Hoy el 67% de la población mundial utiliza estos dispositivos.



Fuente del diagrama: [iberdrola.com](http://iberdrola.com)

La ciberseguridad, el blockchain o el big data, que siguen pisando fuerte y continuarán marcando los futuros desarrollos del sector tecnológico. El Blockchain por ejemplo, se espera que pase de ser experimental a ser completamente práctico y escalable para 2023, enfocado a la posibilidad de crear contratos inteligentes y seguros, revolucionando así diferentes sectores (no solo tecnológicos).

Pero surgen nuevos productos por evolución en la infraestructura tecnológica o por nuevos servicios que antes tenían un lugar más reservado, como ocurre con la tecnología cloud y los microservicios, o la llegada de las redes 5G. En cuanto a la Inteligencia Artificial, por el momento solo las grandes empresas están utilizando la Automatización Robótica de Procesos (ARP) a una escala considerable. Pero se espera que de forma inminente se empiece a utilizar también por parte de pequeñas y medianas empresas. Los ingresos en software destinados a esta tecnología crecieron hasta 864 millones de dólares en 2018 y hasta 1.300 millones en 2019.

Es muy relevante el uso de las redes sociales por parte de los usuarios, que hace necesario que las empresas adapten y extiendan sus servicios empresariales a las redes sociales considerándolo como un canal más de comunicación e interacción con sus empleados y clientes. Las redes sociales son un nuevo canal de negocios para las empresas, en el que pueden captar nuevos clientes, pero también: seleccionar personal, comunicarse con empleados y otras personas, darse a conocer y crear marca, ganar una reputación, establecer redes profesionales y de otro tipo, tener conocimientos del sector en tiempo real. El interés de las empresas por adaptar sus productos y servicios a las nuevas necesidades de los clientes ha hecho que el uso empresarial de las redes sociales esté evolucionando y abriendo sus puertas a nuevos servicios de carácter estratégico. Partiendo de que las redes sociales son posiblemente los mayores “Big Data” sociales del mundo, podría decirse que se han convertido, de “facto”, en la principal fuente de información para realizar análisis predictivos de conductas y tendencias sociales.

Los datos relativos al comercio electrónico muestran un importante incremento de las compras por Internet. En este sentido, se puede declarar que cada vez se compra menos en tiendas físicas y que, a pesar del decrecimiento de las adquisiciones en los últimos años, las compras online han crecido exponencialmente. Los servicios administrativos y de contabilidad siguen siendo uno de los servicios solicitados por excelencia. De este modo, las asesorías online se presentan como alternativas a las asesorías tradicionales por el ahorro que éstas suelen suponer.

Este entorno tecnológico tan cambiante hace que haya que estar muy atentos a la evolución de la tecnología para ir adaptándonos a los nuevos formatos y dispositivos que vayan surgiendo y abriendo nuevas cuotas de mercado.

## 5.5 Entorno Medio Ambiental

A partir del año 2004 se inició la puesta en circulación del informe titulado "Perfil Ambiental de España", elaborado por la Dirección General de Biodiversidad y Calidad Ambiental del Ministerio para la Transición Ecológica. El mismo presenta como objetivo dar visibilidad a la situación ambiental de España al mayor público posible anualmente. En el último documento publicado se identificaban 6 comunidades autónomas que poseen normativas propias relativas a la información ambiental: País Vasco, Aragón, Andalucía, Castilla y León, Comunidad Foral de Navarra y Comunitat Valenciana. Sin embargo, estaremos abarcando los aspectos más relevantes del entorno medioambiental español a nivel general.

El Agora Diario, el primer diario digital sobre agua y desarrollo sostenible de habla hispana afirma que en España el 2020 es un año decisivo en cuanto a políticas ambientales, luego de haberse ralentizado la toma de decisiones debido a procesos gubernamentales ocurridos en 2019. Son temas de discusión actuales la Ley de Cambio Climático, la Estrategia Española de Economía Circular y la Nueva Agenda Urbana Española -clave para el desarrollo sostenible de las ciudades-, así como un foco en el desarrollo rural, la sostenibilidad y la solución de problemas demográficos y de ocupación del territorio.

Otro aspecto fundamental es determinar qué ocurrirá con el Libro Verde de la gobernanza del agua, un documento que serviría para "avanzar en la construcción colaborativa de un modelo de gobernanza del agua que nos permita hacer frente a los retos presentes y futuros [...] garantizar la disponibilidad de agua, en cantidad y calidad, para las personas y para las actividades económicas que dependen de ella". La organización Pacto Mundial informa que uno de sus estudios el 93% de las empresas estudiadas, cuenta con políticas o prácticas para la gestión medioambiental. "Esta temática se posiciona como el ámbito de la sostenibilidad más trabajado por las empresas, muy por encima de otros aspectos, como los derechos humanos y las normas laborales, hecho que demuestra el creciente compromiso de la sociedad con el respeto del entorno y la reducción de la huella medioambiental".

Acorde con las memorias de sostenibilidad de los últimos años, el agua es un recurso que preocupa en gran medida a las empresas españolas, así como la mejora en el empleo de energías renovables. El clima es la temática que más ha aumentado su protagonismo, primordialmente en las grandes empresas. Federico García Charton expone que el 75% de los ambientes terrestres y el 66% de los ecosistemas marinos han sido severamente modificados, y la mayoría de ellos continúa sufriendo un proceso de degradación, calculándose en un millón las especies que están en peligro de extinción. España a pesar de contar con la mayor biodiversidad de la Unión Europea, no debe quedarse de brazos cruzados, ya que entre el 40% y el 60% de las especies están catalogadas con alguna categoría de amenaza de extinción.

Por otro lado, en el informe del Pacto Mundial también se ha abarcado el cálculo de la huella de carbono, herramienta utilizada para medir el impacto de las empresas en el medioambiente, resultando que el 29% de las pequeñas empresas miden sus emisiones directas e indirectas de CO<sub>2</sub>, mientras que en las grandes empresas este porcentaje aumenta hasta el 69%. Respecto a las energías renovables, lamentablemente aún queda mucho por recorrer para alcanzar el objetivo de que un 20% de la energía consumida para 2020 sea renovable. En este sentido, tan solo el 1% de las PYMEs y el 3% de las grandes empresas cubren su 100% de energía usada con fuentes de energía verdes y, en general, el 82% de las empresas españolas adheridas al Pacto Mundial afirma usar menos del 24% de energías a partir de fuentes renovables.

Cabe destacar que el Objetivo de Desarrollo Sostenible 13: Acción por el clima, se posiciona como el ODS más trabajado por las empresas del IBEX 35, que ya están integrando este ámbito dentro de su estrategia empresarial.

Un aspecto positivo en el entorno medioambiental que ha resultado a partir de la pandemia del COVID-19 incluye calles vacías, coches parados, millones de personas en casa durante semanas, teletrabajo, comercio de proximidad, aumento del uso de la bicicleta y desplazamientos a pie con mayor frecuencia. Durante el periodo comprendido entre el 14 de marzo y el 30 de abril de 2020, la contaminación se redujo a un 58% de media en toda España, aunque como era de esperarse posteriormente con la vuelta a la actividad esta sufrió

un repunte. Por el contrario, una consecuencia negativa a nivel medioambiental de esta crisis de salud ha sido el aumento de uso de mascarillas y guantes desechables, lo que ha provocado a su vez una mala disposición de estos insumos, encontrándose regados en las calles en distintas ciudades de España.

Con las tendencias medioambientales examinadas en este apartado podemos constatar que ConsultESG sería de gran ayuda hacia el avance de España en el alcance de una sociedad más sostenible. Esto mediante un modelo de negocio Online con un firme compromiso de sustentar económicamente organizaciones que trabajen en pos de la consecución a nivel nacional de los ODS antes mencionados, así como brindando acompañamiento y asesoría a las entidades que deseen dar el primer paso, o continuar caminando, hacia la sostenibilidad.

## 6. ANALISIS DEL SECTOR

### 6.1 Competidores Actuales y Potenciales

Debido al empuje de la agenda 2030 de la ONU, el gobierno de España actual ha decidido motivar y acompañar creando un ministerio de Agenda 2030. El terreno de la consultoría en sostenibilidad medioambiental y RSC se ha amplificado tremendamente en los últimos 3 años, siendo el último trimestre del año 2019 clave para esta área debido al empuje del ministerio Agenda 2030 y la organización en Madrid de la CORP25.

Por tanto, nuestra empresa tiene un número amplio de competidores de manera directa en España, de distintas dimensiones, grandes consultoras, pymes y freelances que dan servicio a las anteriores o trabajan directamente con los clientes.

El valor diferencial de nuestra empresa, frente a la relación de ejemplos que presentamos a continuación, es que ofrecemos diseñar estrategias para mejorar la competitividad y fortalecer la capacidad de actuar ante los riesgos y oportunidades a nivel medioambiental y ASG, tanto para organizaciones públicas como privadas. Entendiendo qué esperan los consumidores, los ciudadanos y los gobiernos, y sabemos cómo integrarlos en el modelo de negocio y la cadena de valor de estas. Creemos firmemente, que aquellas empresas que tengan una visión integrada sobre la innovación, la internacionalización y la sostenibilidad, aplicada al modelo de negocio y al desarrollo medioambiental global y territorial, serán las mejor preparadas para los nuevos retos.

Estructurándolo en el tamaño de compañía, en función de sus tipologías de servicio, facturación y su nº de empleados destacan las siguientes organizaciones empresariales:

#### a) Grandes Organizaciones

Estas suelen dar servicio 360°, trabajando en 3 principales áreas:

<b>ESTRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudan a pensar a la dirección de las compañías</li> <li>• Establecen estrategia marcando objetivos, identifican riesgos &amp; oportunidades</li> </ul>
<b>OPERACIONES - TACTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuyen a la construcción, implementación y logro de objetivos.</li> <li>• Implementan soluciones</li> </ul>
<b>TECNOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo herramientas digitales eficaces</li> <li>• Distintos ejemplos</li> </ul>

**Los servicios más ofrecidos suelen ser:**

- Diseño de análisis de materialidad
- Análisis de riesgos y oportunidades

- Creación de EINF
- Auditorías financieras
- Asesoramiento fiscal y legal

- Desarrollo de Estrategias de Sostenibilidad
- Desarrollo de Memorias de Sostenibilidad

Ejemplos:



Firma de servicios profesionales de consultoría, ingeniería y desarrollo tecnológico.

Su objetivo es apoyar la transformación competitiva de las organizaciones y de la alta dirección, ante algunos de los retos globales, como son la sostenibilidad, la internacionalización y la gestión de las cadenas de suministro. Operan a nivel global a través de sedes corporativas para EMEA en España y para LATAM en México. Disponen de filiales en Gran Bretaña, Francia, Holanda y Turquía y equipos operacionales en Portugal, Marruecos.

Consultora originalmente de finanzas y legal ahora tienen departamento de sostenibilidad, donde ayudan a las empresas y organizaciones a desarrollar sus estrategias medioambientales.



cl > PwC Chile > prensa > prensa > 2017

### ESG: firmas centradas en sustentabilidad son más atractivas para invertir

De acuerdo con un estudio de Bank of America, incorporar métricas de ESG (medioambiente, social y gobierno corporativo) es crítico, dado que permite anticiparse a volatilidad futura, riesgo en las utilidades, fluctuaciones en los precios de las acciones, e incluso, quiebras. Pero no es el único estudio. Varios muestran que cada vez más los indicadores de sostenibilidad se relacionan directamente con la salud financiera de una empresa.

Hace mucho tiempo la sustentabilidad ha traspasado la barrera de las buenas intenciones. Y bien lo saben los inversionistas. De acuerdo con un estudio de Bank of America Merrill Lynch, incorporar métricas que apunten al ESG (sigla de medioambiente, social y gobierno corporativo, en inglés), es crítico, dado que estas son fuertes indicadores de volatilidad futura, fluctuaciones en precios y quiebras.




KPMG Tendencias

Iniciar Sesión Registrarse Buscar

## La década de la sostenibilidad

Buen Gobierno y RSC hace 7 meses Deja un comentario

Se anuncian buenos tiempos para la sostenibilidad y, con ello, para el progreso del mundo, de las empresas y de las sociedades. No solo estamos ante una nueva racionalidad empresarial, sino ante una nueva era del capitalismo.

La semana pasada fuimos testigos de cuatro hitos que anticipan cómo va a ser la década que acabamos de empezar: el lanzamiento del Plan Europeo de inversiones sostenibles que viabilizará el nuevo pacto verde europeo; una nueva carta de Larry Fink, CEO de BlackRock, el principal gestor de activos del mundo; un nuevo informe de riesgos globales del World Economic Forum,

Jerusalem Hernández  
Directora de Sostenibilidad y Buen Gobierno en KPMG España. Jerusalem cuenta con más de 15 años de experiencia en la gestión de intangibles empresariales, especialmente reputación y sostenibilidad, durante los cuales ha diseñado y dirigido proyectos estratégicos y herramientas de evaluación y gestión de intangibles en grandes compañías de muy diversos sectores en España y Latinoamérica.

### b) PYMEs especializadas en Medio Ambiente

Pequeñas empresas formadas por profesionales de consultoría, que suelen tener un background con roles en departamentos medioambientales y gestores de empresas en departamentos de calidad y medioambiente, de RSC y comunicación corporativa.

Su objetivo principal suele ser dar servicio apoyando a compañías en el desarrollo de la estrategia de crecimiento y apoyando la sostenibilidad. Suelen trabajar enfocados en dar consultoría en sostenibilidad, desde los parámetros de cambio climático, energía, agua, biodiversidad y controles químicos.

Los servicios más ofrecidos suelen ser:

- Diseño y desarrollo de eficiencia energética (gestión ambiental de sedes, centros logísticos, etc.)
- Diseño, gestión y comunicación de indicadores claves de desempeño ambiental (KPI's)
- Análisis de desempeño ambiental y mejora de la trazabilidad en cadenas de suministro.

- Auditorías y formación a proveedores en temática medioambiental y eficiencia energética
- Desarrollo y gestión de productos más sostenibles
- Apoyo en la creación y desarrollo del etiquetado ambiental
- Análisis del ciclo de vida de los productos de las compañías
- Memorias de sostenibilidad
- Reportes internacionales

**Ejemplo:**



Construyen con sus clientes puentes para dar visibilidad a las acciones de medioambiente y RSC, partiendo desde un profundo conocimiento técnico medioambiental y de comunicación visual.

**c) Agencias de comunicación evolucionadas a comunicación sostenible**

Su objetivo principal suele ser dar apoyo en la estrategia de comunicación sostenible. Estas agencias tienen un background de agencias de publicidad y servicios de marketing tradicional.

El origen de la integración de servicios ESG en su porfolio de servicios nace de la necesidad manifestada por los clientes que quieren, por convicción o por razones legales mejorar su huella de carbono, sus contribuciones a la sociedad y su liderazgo en sostenibilidad por tendencia e imperativo legal.

La tipología de servicios que ofrecen estas compañías es variada estando centrado en estas áreas:

<b>ESTRATEGIA DE COMPAÑÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de modelo de creación de valor compartido basado en diálogo con grupos de interés.</li> <li>• Creación sistema de gestión de dialogo con los GGII</li> </ul>
<b>REPORTE CORPORATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica en procesos de reporting, EINF, Memoria Sostenibilidad, Contribución a acción social</li> </ul>
<b>MEDICION IMPACTO SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del impacto socioeconómico de la actividad</li> <li>• Impacto cadena de valor</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS DE MARCAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de marcas trascendente para la audiencia y su entorno</li> </ul>
<b>GESTION DE MARCA INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear la cultura de marca desde dentro de la compañía hacia afuera</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar y vincular los valores al desempeño real de la marca</li> </ul>
<b>MEMORIAS SOTENIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilizar los esfuerzos de las organizaciones por un desempeño más sostenible</li> </ul>
<b>EDUCACION EN VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar y divulgar conscientes de lo que hacen las marcas y como impacta en generaciones futuras</li> </ul>
<b>INTELIGENCIA SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar al ciudadano para investigar nuevos sentidos y significados de las marcas</li> </ul>

**Ejemplos:**

**QUIERO** Agencia que trabaja enfocada en la creación de propósito de las compañías utilizando la metodología Sustainable Brands Transformation Roadmap, basado en el siguiente gráfico:

**PROPÓSITO POSITIVO, SOCIAL y/o MEDIOAMBIENTAL**

¿En qué medida está definido, integrado, aplicado en la organización, el negocio, el storytelling y el storydoing?

**BRAND INFLUENCE SISTÉMICA**

¿Cómo de conectados están compañía y sostenibilidad, y cómo esto está cambiando el sistema, tanto interno como externo?



**GOVERNANCE TRANSPARENTE y PROACTIVO**

¿En qué medida se ejerce un liderazgo en el hacer y decir hacia un impacto positivo, más allá del negocio y el beneficio?

**PRODUCTOS y SERVICIOS NET POSITIVE**

¿En qué medida se persigue que productos y servicios provoquen impacto neto positivo?

**OPERACIONES / CADENA VALOR REGENERATIVAS**

¿Cómo de consistente es la aplicación de los puntos 1 y 2 con la realidad del negocio?

**PRODIGIOSO VOLCAN**



Enfocados en dar servicio en la gestión del cambio organizacional a través de la estrategia de comunicación de la compañía. Especializados en la aplicación de la metodología ADKAR. Tienen un área específica de sostenibilidad en la comunicación interna de esta.

**Aplicación de la metodología ADKAR**

ADKAR es un modelo para la gestión del cambio organizacional y su nombre es un acrónimo que representa los 5 resultados concretos que las personas deben alcanzar para hacer que un cambio sea duradero: **A**lerta, **D**eseo, **C**onocimiento, **A**ptitud, **R**eforzamiento. Vamos a concentrar este viaje del empleado en cuatro fases de comunicación:

- 01 Sensibilización** — Se corresponde con la fase de **Awareness** y es la fase de comunicación que alerta sobre la necesidad de cambiar, en este caso para ser más sostenibles. Es en esta fase en la que construimos una narrativa propia.
- 02 Comprensión** — Es la fase de **Desire** en la que buscamos que los empleados apoyen ese cambio y actúen participando y modificando sus conductas activamente.
- 03 Implementación** — Esta fase se corresponde con **Knowledge** y **Ability** y servirá para conseguir el conocimiento y las aptitudes para lograr el cambio y que consiguen que los empleados lo mantengan.
- 04 Consolidación** — Finalmente lanzaremos una serie de comunicaciones con el objetivo de mantener y consolidar los cambios producidos. Esta fase se corresponde con **Reinforcement**.

**21 GRAMOS**



Comunicación especializada en sostenibilidad corporativa y consumo consciente enfocados en la gestión “ética” de las marcas.

Creadores de un modelo propio de Materialidad Estratégica:





- **B CORP**

Lideran un movimiento global de personas que utilizan la fuerza de los negocios para generar impacto positivo en la sociedad, a través de la conversión de las empresas, en empresas con el certificado B Corp.

Las B Corps son un modelo de empresas que cumplen con los más altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad empresarial para equilibrar el beneficio con el propósito. Las B Corps están acelerando un cambio cultural global que busca redefinir el éxito empresarial y construir una economía más inclusiva y sostenible.

**e) Servicios exclusivamente On Line**

Han proliferado el nacimiento de servicios On Line para la gestión medioambiental y RSC en los últimos 2 años, debido a la fijación de la agenda 2030.

Como ejemplo ponemos esta:



Open ODS | <http://openods.es/es/>

Esta empresa ofrece todos los servicios para que sus clientes aceleren lo que necesiten para alcanzar la agenda 2030. Han desarrollado una metodología basada en faseado y estándares comunes para organizaciones públicas y privadas. La metodología del Sistema OpenODS está diseñada para facilitar su usabilidad, escalabilidad y adaptación a cualquier contexto. Esta metodología está definida por las siguientes características:

- OPEN DATA: Basada en datos abiertos, accesibles, verificables y de alta trazabilidad
- MULTINIVEL: Facilitando la agregación de información horizontal y vertical
- GLOBAL Y GEOLOCALIZADA: Permitiendo la interacción con cualquier territorio del mundo, así como la geolocalización de todos los impactos
- CORRELACIONAL: Evaluación de impactos vs KPIs marcados
- INTERSECCIONAL: Integrandos entidades públicas y privadas

## 6.2 Productos Sustitutos

### Conceptos

- Productos de similares características que limitan el potencial de la empresa, ya que su aparición supone una pérdida de ingresos y de ventas para la empresa, pues el consumidor preferirá aquellos productos que le ofrezcan la mejor relación calidad-precio.
- Son aquellos que, aunque no son exactamente iguales a los de nuestra empresa, suponen para el cliente una alternativa real en la decisión de compra. Es decir, nuestros productos pueden ser confundidos o intercambiados por otros de categorías diferentes. Ello es considerado como una competencia de segundo orden que, de no ser controlada, puede derivar en una verdadera amenaza para nuestro negocio.
- Al mismo tiempo, los productos sustitutos pueden ser concebidos como un instrumento que mide el atractivo de una industria para el mercado.

A continuación, se detalla los productos sustitutos más relevantes que se han identificado:



Consultora social especializada en proyectos económicos, sociales y educativos, tanto en España como en América Latina, elabora diagnósticos de la realidad y diseña estrategias para mejorar la gestión, al tiempo que desarrolla estudios de investigación social y económica para organismos públicos y privados, entidades y organizaciones sin ánimo de lucro. Promueve una propuesta de consultoría social que busca la mejora de la calidad de vida de las personas y su entorno, desde el rigor, la cercanía y la innovación. Dinamia es una Consultora, que se caracteriza

por un modelo de trabajo en el que se combina la experiencia profesional individual y la colectiva, generando sinergias comunes sin perder la capacidad de implicación de cada integrante como consultor/a individualizado.

Colabora con organizaciones para diseñar e implementar estrategias y proyectos que impulsen el movimiento global de las empresas que existen para resolver los grandes retos sociales y medioambientales. Hacen proyectos de consultoría, de marketing y comunicación, formación y de diseño de soluciones para abordar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Firma de consultoría estratégica especializada en responsabilidad social corporativa, trabaja con organizaciones de todos los sectores con el propósito de impulsar el liderazgo social para un futuro sostenible. Trabaja con el modelo CANVAS de la sostenibilidad que integra en un mismo marco los diferentes aspectos esenciales de un negocio responsable y sostenible. Mediante el RADAR CANVAS, plataforma de inteligencia social y conocimiento de CANVAS Estrategias Sostenibles, ofrecen recursos y conocimientos para la comprensión de la realidad actual y habilidades necesarias para la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones.



### 6.3 ANALISIS DAFO

Factores Internos		Factores Externos	
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>	
D1	Recursos iniciales económicos limitados	A1	Amplia competencia
D2	Necesidad de crear todo el contenido formativo desde 0	A2	Cambio de tendencia no completado. Grandes incertidumbres
D3	Desconocimiento de las posibles demandas "a medida" por parte de los clientes	A3	Ciertos sectores lo pueden ver como un costo añadido al producto
		A4	Poca conciencia de Sostenibilidad por parte de las empresas
D4	Necesidad de crear una cartera de clientes desde 0	A5	Intrusismo por parte de asesorías que ofrezcan servicios sin ser conocedoras de la materia
D5	Recursos iniciales de personal limitados		
<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
F1	Equipo formado por profesionales de distintos ámbitos	O1	Área con gran potencial y en continua expansión
F2	Equipo internacional que permite expansión del negocio	O2	Grandes empresas exigen a sus proveedores estrategias de Sostenibilidad
F3	Posibilidad de especialización en diferentes áreas	O3	Empresas necesitan apoyo externo para desarrollar sus estrategias
F4	Facilidad de ampliar el portfolío de productos	O4	Posibilidad de trabajar con el mercado privado y público
F5	Flexibilidad de cara al cliente	O5	Cambio hacia legislación más restrictiva que obligue a las empresas
F6	Servicio online que permite ser más competitivos	O6	Posibilidad a empresas para externalizar la gestión completa

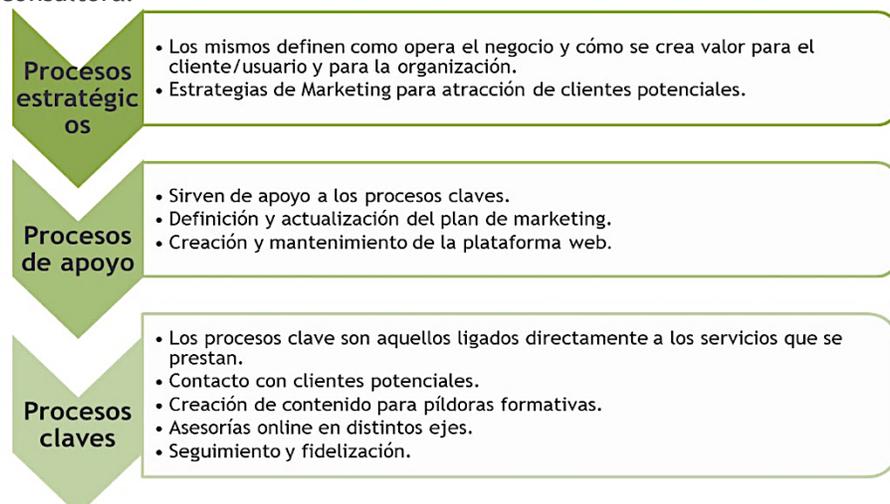
### 6.4 PLAN DE ACCION ANALISIS DAFO

PLAN DE ACCION	
<b>Debilidades</b>	
D1	Explorar la opción de conseguir financiación alternativa (ayudas a emprendedores, ayudas a proyectos de Sostenibilidad, crowdfunding, etc.)
D2	Empezar primero con temas generales que sean de interés para más público y luego ir ampliando el porfolio
D3	Identificar a los clientes estratégicos y focalizar los esfuerzos
D4	Identificar las zonas con potenciales clientes y crear una campaña de marketing
D5	Explorar la opción de contratación de personal con becas de universidades y fundaciones
<b>Amenazas</b>	
A1	Buscar la satisfacción del cliente para ganar fidelidad. Los proyectos "a medida" serán un distintivo respecto a la competencia
A2	Contactar con los potenciales clientes y ofrecer información actualizada
A3	En las presentaciones a clientes incluir ejemplos de benchmark en sus sectores para que vean las ventajas de la Sostenibilidad
A4	Ofrecer formación básica y gratuita para todos los usuarios que entren en nuestra página web
A5	Certificar la empresa con los sellos de Medioambiente, Eficiencia Energética, Salud Laboral, etc.

## 7. OPERATIVA DEL NEGOCIO

### 7.1 Análisis de actividades y tareas (mapa de procesos)

Buscando que ConsultESG pueda brindar un servicio integral y satisfactorio para cada uno de sus clientes se ha determinado el siguiente mapa de procesos, el cual estará en vigencia a partir de la puesta en marcha de la consultora.



Fuente del mapa: Elaboración propia.

#### 7.1.1 Aspecto legal

A raíz de la información sensible y confidencial que manejaremos, provista por nuestros clientes y con previa autorización de los mismos, preservar la privacidad y seguridad de los usuarios de nuestro servicio es un punto clave para ConsultESG. La ley de protección de datos y garantía de derechos digitales española regulará en gran medida nuestra manera de operar.

La LOPDGDD 2018 modifica las exigencias en el tratamiento de información personal de usuarios y empresas. A continuación, algunos extractos de un reciente artículo publicado por el Grupo Atico34 para conocer más sobre esta ley.

Aunque muchos se siguen refiriendo a la ley española de protección de datos como LOPD, lo cierto es que el nombre completo de la normativa actual es “Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales” (LOPDGDD). Esta ley entró en vigor el 6 de diciembre de 2018, sustituyendo a la antigua Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal. El objetivo de la LOPDGDD es adaptar la legislación española a la normativa europea. Esta ley establece los requisitos y obligaciones de las empresas sobre cómo proceder con la información personal, así como los derechos que asisten a usuarios y consumidores. Aquí se muestran los aspectos abarcados por esta amplia ley.



Fuente: Grupo Atico34

La finalidad de la LOPDGDD es proteger la intimidad, privacidad e integridad del individuo, en cumplimiento con el artículo 18.4 de la Constitución Española. Del mismo modo, regula las obligaciones del individuo en todo proceso de transferencia de datos para garantizar la seguridad del intercambio. Se consideran datos personales aquella información en texto, imagen o audio que permita la identificación de una persona. Existen datos que se consideran de poco riesgo, como el nombre o el correo electrónico, mientras que otros son considerados de riesgo más elevado, por ejemplo, datos sensibles relacionados con la religión o la salud personal.

No se tratan como datos personales aquellos que no permiten identificar a una persona. Por ejemplo, manuales de maquinaria, previsiones meteorológicas o datos que han pasado a ser anónimos, es decir, ya no se pueden relacionar con ningún individuo. En este caso, la normativa a cumplir es el Reglamento de libre circulación de datos no personales.

El objetivo de esta ley es hacer que las empresas y organizaciones tengan un compromiso mayor con el tratamiento de datos y archivos personales y regular la protección de datos. Para ello, establece una serie de obligaciones. Entre ellas el consentimiento, con carácter general, debe ser libre, informado, específico e inequívoco. Las empresas deben revisar la forma en la que obtienen y guardan el consentimiento.

Otra obligación a partir de esta ley es la responsabilidad proactiva, también llamado Accountability. Esta obligación se refiere a la necesidad de prevención por parte de las empresas que manejan información personal.”

Buscando cumplir a cabalidad con esta ley, poder brindarles a nuestros clientes mayor seguridad hacia nuestros servicios, y siendo conscientes de que no conocemos en profundidad todo lo que abarca la LOPDGDD antes de iniciar las labores de ConsultESG solicitaremos asesoría con alguna empresa especializada en Compliance de esta ley, como es el caso de Grupo Atico 34. Así lograremos desde el comienzo realizar un análisis de riesgos y adoptar medidas que garanticen de manera suficiente que estamos en condiciones de cumplir con las reglas, derechos y garantías que establece la normativa europea.

## 7.2 Definición de los recursos físicos

Debido a la naturaleza del negocio de ConsultESG la inversión en infraestructura física no será necesaria en un principio pues los servicios brindados serán de manera Online y los colaboradores podrán trabajar de manera remota.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta los siguientes gastos en lo que respecta a suministros y servicios externos:

-Servidores para el almacenamiento de toda la información que será registrada en la página web, tanto el material creado por nuestra consultora como los documentos que serán cargados por nuestros clientes para nuestra correcta visualización.

-Conexión a internet y planes telefónicos ilimitados para los colaboradores: Siendo la comunicación una parte fundamental de los servicios que se brindarán a través de ConsultESG debe asegurarse que la conexión a internet y por vía telefónica no se vean interrumpidas.

## 8. PLAN DE MARKETING

Nuestro plan de marketing tiene como objetivo ser una guía clara que nos indique los pasos a seguir en cada momento. ConsultESG está dirigido a las personas, pymes e instituciones que requieren guía, inspiración, asesoramiento y servicio en temas de sostenibilidad ligados a opciones y propuestas voluntarias o de obligación en cumplimiento a regulaciones legislativas.

Los profesionales que darán servicio a nuestros clientes serán los propios creadores de la compañía, apoyándose en profesionales de cualificada y extensa experiencia.

Nuestro objetivo es crear y aumentar nuestra cartera de clientes claves, consiguiendo fidelización en el medio plazo y mejorando en el largo plazo el posicionamiento de nuestra marca como compañía de servicios referentes, en un entorno digital dando soluciones 360° en el medio plazo.



Fuente del mapa: Elaboración propia.

### 8.1 Planificación estratégica: Marketing Mix

- **Público objetivo:**
  - Pyme
  - Usuarios de entidades promotores de sostenibilidad
  - Entidades públicas
  - Autónomos
  
- **Producto/servicio:**

En el mercado de servicios similares online existen algunas opciones, pero no ofrecen el servicio integral de resolución de compra de energías y servicios integrados de sostenibilidad. La ventaja competitiva diferencial de nuestro servicio se centra en que es un servicio gestionado 100% online, vía web, versus los competidores que han sido mencionados en el apartado correspondiente.



Fuente del mapa: Página web ConsultESG

Adicionalmente en ConsultESG ofrecemos píldoras formativas, resolutorias, de precios económicos y empaquetadas por temáticas claras que responden a demandas legales a cumplimentar por las empresas.

- **Precio:**

El precio será una ventaja diferencial de nuestros servicios debido a que el cliente que busca el tipo de servicio que ofrecemos requiere rapidez y poca inversión. Todos nuestros servicios tendrán un coste visible en web al ser paquetes estandarizados en píldoras, y únicamente dejaremos sin cotizar aquellos servicios de consultoría que serían creados ad-hoc, los cuales requieren un análisis previo de la situación y el trabajo a desarrollar para cumplir la demanda del cliente. Adicionalmente en el medio plazo, posiblemente la tecnología y herramientas deberán ser evolucionadas, lo que nos obligará a repercutir un incremento porcentual en nuestros servicios, pero se definirá en función del comportamiento del negocio.

El coste del servicio que ofreceremos estará tarifado en 4 opciones:

- Coste por hora de trabajo a demanda para asesoría
- Coste por pack online - píldoras de servicio de tema puntual
- Fee anual por servicio de consultoría
- Coste por servicio: Gestiones para acceder a financiación sostenible, gestiones para tramitar compra de certificados para compensar emisiones, etc.

**Distribución:**

- Servicio Online de píldoras informativas
- Servicio Online de píldoras formativas
- Reuniones físicas/telemáticas para propuestas de servicio
- Reuniones físicas/telemáticas de consultoría

**Comunicación:**

Creamos distintas acciones de comunicación para los clientes potenciales, con estrategia y tácticas enfocadas a cada target; teniendo en cuenta que nuestro servicio es online y que el principal canal de comunicación será digital, queremos desarrollar una gran plataforma de contenidos on-line, que trabaje los 5 principales canales en marketing Digital (SEO, SEM, DISPLAY, RRSS, AFILIACION).

**La estrategia está enfocada en:**

- Posicionarnos en los buscadores principales (google, etc)
- Crear cartera de clientes potenciales
- Conectar con el target y crear contactos y diálogo
- Captar primeros servicios
- Fidelización de usuarios de píldoras formativas

El contenido de la comunicación estará estructurado en 3 tipos, enfocado en alcanzar reach efectivo:

- Publicidad digital
- E-mailing

- Píldoras publicitarias en formato presentación -testimonio de socios para envío online

DETALLE MENSUALIZADO DEL REACH PLANIFICADO DURANTE EL PRIMER AÑO DE ACTIVIDAD												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Email	200	300	400	500	550	600	650	700	800	900	950	1000
Facebook	50	70	80	100	150	200	250	300	400	500	600	700
LinkedIn	100	150	230	250	300	300	400	400	500	500	600	700
Twitter	100	100	200	200	300	300	400	400	500	500	600	700
YouTube	0	0	10	10	20	20	30	30	40	40	50	50
<b>Total</b>	<b>450</b>	<b>620</b>	<b>920</b>	<b>1060</b>	<b>1320</b>	<b>1420</b>	<b>1730</b>	<b>1830</b>	<b>2240</b>	<b>2440</b>	<b>2800</b>	<b>3150</b>

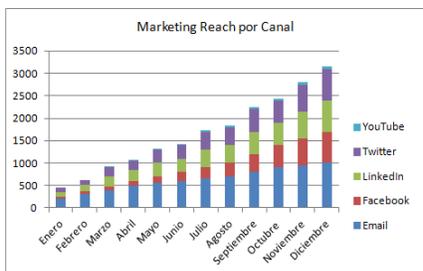


Tabla 6: Reach planificado durante 1er año de actividad

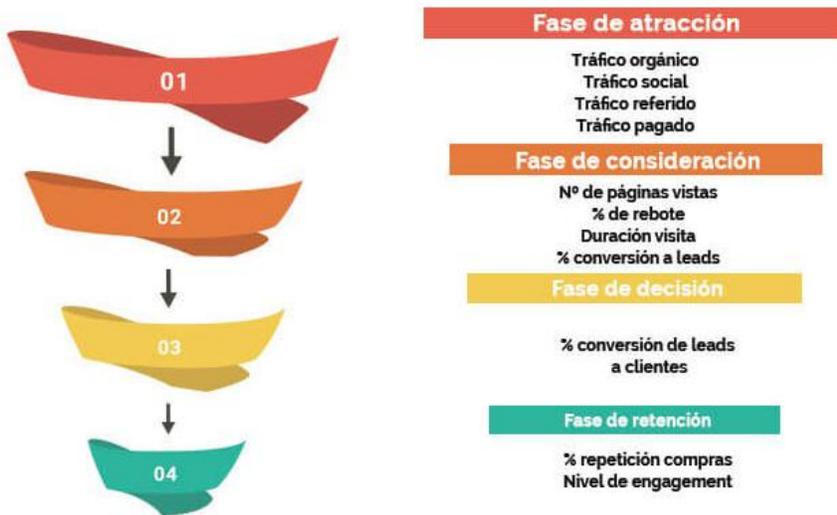
Descripción del reach por canal en unidades a izquierda y total mix unidades a la derecha.

**REACH - DESCRIPCION**

- Direcciones de Email
- Facebook page likes
- LinkedIn company page followers + group members
- Cuenta Twitter followers
- YouTube channel subscripots

Fuente de la tabla y gráficos: Elaboración propia.

Para obtener los KPIS marcados, la principal fuente de atracción será conseguir clientes que vengan a través de web que serán conducidos desde la inversión en actividad digital. Para ello nos marcamos las siguientes fases, con métricas que van a influir de forma directa en obtener nuestros objetivos:



Fuente del mapa: Elaboración propia.

La primera fase será la fase de atracción por lo que en esta fase el objetivo será que nos encuentren. Por lo tanto, el KPI serán las visitas que llegan a nuestra página web y sus diferentes fuentes de tráfico.

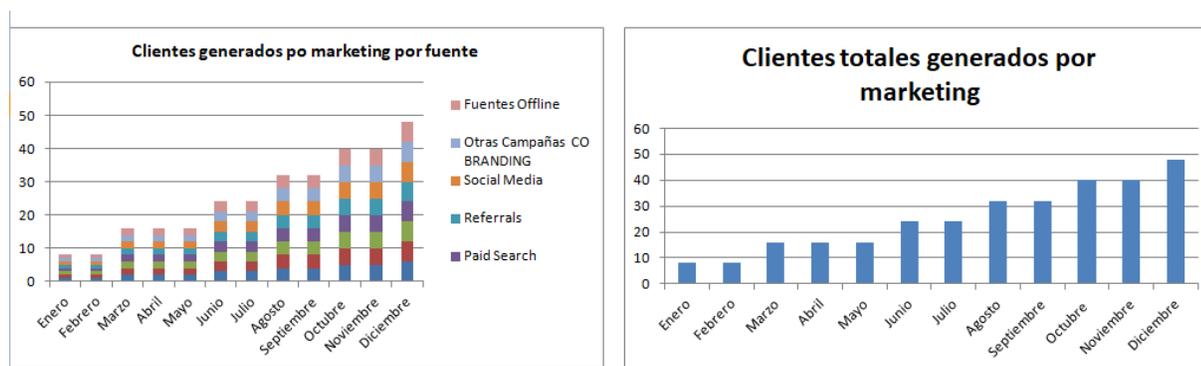
En la fase de consideración buscaremos que esos visitantes nos tengan en cuenta como una de las mejores opciones para cubrir sus necesidades. La forma de medirlo será a través de la calidad de las visitas y la captación de registros. Estos serán nuestros principales KPI en esta segunda fase.

Finalmente, el objetivo final que será conseguir más clientes pertenece a la etapa de decisión; la forma de medirlo es principalmente la tasa de conversión. A futuro, uno de nuestros objetivos también será fidelizar a los clientes, esto pertenecerá a la etapa de retención y los KPI en este caso podrían estar formados por el % de repetición de compras y el nivel de engagement de los clientes.

Los KPIs marcados de obtención de clientes durante el primer año han sido planificados para ser generados mensualmente y obtener al final del primer año un total de 50 clientes, de los cuales vendrán por el canal online el 96%.

KPIs - PLANIFICACION CLIENTES A GENERAR EN PRIMER AÑO A TRAVES DE LAS ACCIONES DE MARKETING												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Direct Traffic	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6
Email Marketing	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6
Organic Search	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6
Paid Search	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6
Referrals	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6
Social Media	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6
Otras Campañas CO BRANDING	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6
Fuentes Offline	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>48</b>
<b>Total Online</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>42</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>50</b>
<b>% clientes del Marketing</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>53%</b>	<b>53%</b>	<b>53%</b>	<b>69%</b>	<b>69%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>	<b>89%</b>	<b>96%</b>

Tabla 7: KPIs planificación de clientes por marketing



Fuente de la tabla y gráficos: Elaboración propia.

El tipo de clientes efectivos generados se estima en % por tipología de servicio:

Tabla 8: Proyección de clientes por tipo de servicio

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Total clientes Anual 430</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>50</b>
Clientes Asesoría por horas	10%	10%	10%	9%	10%	10%	0%	10%	8%	4%	0%	10%
Clientes Píldoras Informativas	15%	15%	15%	15%	14%	8%	20%	16%	16%	15%	20%	10%
Clientes Píldoras Formativas	30%	30%	30%	25%	30%	34%	30%	26%	30%	30%	30%	20%
Clientes Consultoría Anual	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	10%
Clientes Gestión Financiación Sostenible	30%	30%	30%	30%	30%	33%	30%	25%	28%	23%	30%	30%
Clientes Gestión Compra	15%	15%	15%	20%	15%	15%	20%	20%	18%	28%	20%	20%

Certificados Compensación Emisiones												
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente de la tabla: Elaboración propia.

### Desarrollo del logotipo de la empresa

Para el desarrollo del logotipo que identificará ConsultESG partimos de varias ideas claves:

- ✓ 3 pilares de la sostenibilidad y significado de las siglas ESG: Medio ambiente, Sociedad y Buen Gobierno.
- ✓ Interrelación en cada servicio que brindamos.
- ✓ Apoyo hacia la implementación de economías circulares.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Unidad con los GGII de nuestros clientes.

A raíz de estos puntos que deseábamos formar parte de nuestra identidad visual procedimos a la creación de varias opciones de logos.

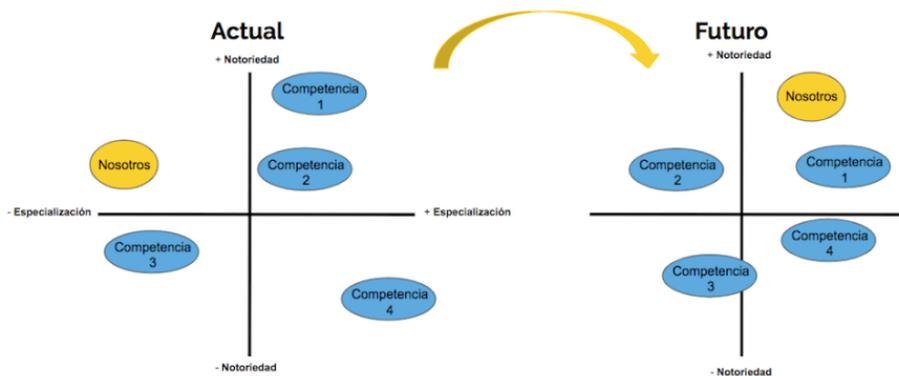


Finalmente consideramos que la opción no.1 era la que cumplía mejor con nuestros objetivos y transmitía un mensaje más claro hacia el público.

## 8.2 Cronograma acciones de marketing

Queremos que nuestro posicionamiento online en un año sea alto en comparación con nuestra competencia con similares servicios y estructura de compañía. Buscamos tener la siguiente evolución del estado actual al futuro.

Gráfico 14: Posicionamiento actual y deseado ConsultESG



Fuente del gráfico: Elaboración propia.

Para ello la planificación de acciones de marketing online será alta y el core de la actividad promocional.

Tabla 9: Cronograma de actividades de marketing



Tabla 10: Presupuesto inversión marketing extenso

CAMPAIGN TYPE	QTY	PROJECTED COST	PROJECTED SUBTOTAL
<b>National Marketing</b>			<b>2.300,00 €</b>
Banner Ads in economic magazine	4	500,00€	2.000,00€
Christmas cards	1	300,00€	300,00€
<b>Local Marketing key cities -focus</b>			<b>4.000,00 €</b>
Local Newspaper focus pymes	4	600,00€	2.400,00€
In-Store Marketing - Fairs	4	400,00€	1.600,00€
<b>Public Relations</b>			<b>3.200,00 €</b>
Press Releases	4	100,00€	400,00€
Webinars	4	200,00€	800,00€
Conferences	2	500,00€	1.000,00€
Client Events	2	500,00€	1.000,00€
<b>Content Marketing</b>			<b>2.200,00 €</b>
Sponsored Content	1	1.000,00€	1.000,00€
Landing Page	1	1.200,00€	1.200,00€
White Papers / ebooks			-
<b>Social Media</b>			<b>4.800,00 €</b>
Twitter	10	100,00€	1.000,00€
Facebook	4	100,00€	400,00€
Youtube	10	100,00€	1.000,00€
Afiliación	10	100,00€	1.000,00€
Google+	4	100,00€	400,00€
LinkedIn	10	100,00€	1.000,00€
<b>Online</b>			<b>7.300,00 €</b>
Blog	4	800,00€	3.200,00€
Mobile App	1	1.000,00€	1.000,00€
Mobile Alerts			-
Email Newsletter	6	100,00€	600,00€
Influencer	1	2.500,00€	2.500,00€
<b>Advertising</b>			<b>11.700,00 €</b>
Online	4	2.500,00€	10.000,00€
Print	2	850,00€	1.700,00€
Outdoor			-
<b>Web</b>			<b>13.000,00 €</b>
Desarrollo	1	6.400,00€	6.400,00€
Creación paginas campaña	1	1.000,00€	1.000,00€
copyright pagina web	1	600,00€	600,00€
Estretria contenidos SEO - SEM	2	1.000,00€	2.000,00€
Auditorio y consultoria - Web Analytics	2	1.500,00€	3.000,00€
<b>Market Research</b>			<b>2.400,00 €</b>
Surveys	3	800,00€	2.400,00€
<b>Sales Campaigns</b>			
Campaign A - Year 2		2.000,00€	-
<b>Other</b>			<b>57.530,00 €</b>
Premiums	3	780,00€	2.340,00€
Corporate Branding	1	700,00€	700,00€
Business Cards	5	55,00€	275,00€
<b>TOTAL</b>			<b>54.215,00 €</b>

Fuente de la tabla: Elaboración propia.

## 9. EQUIPO Y TALENTO

### 9.1 Socios

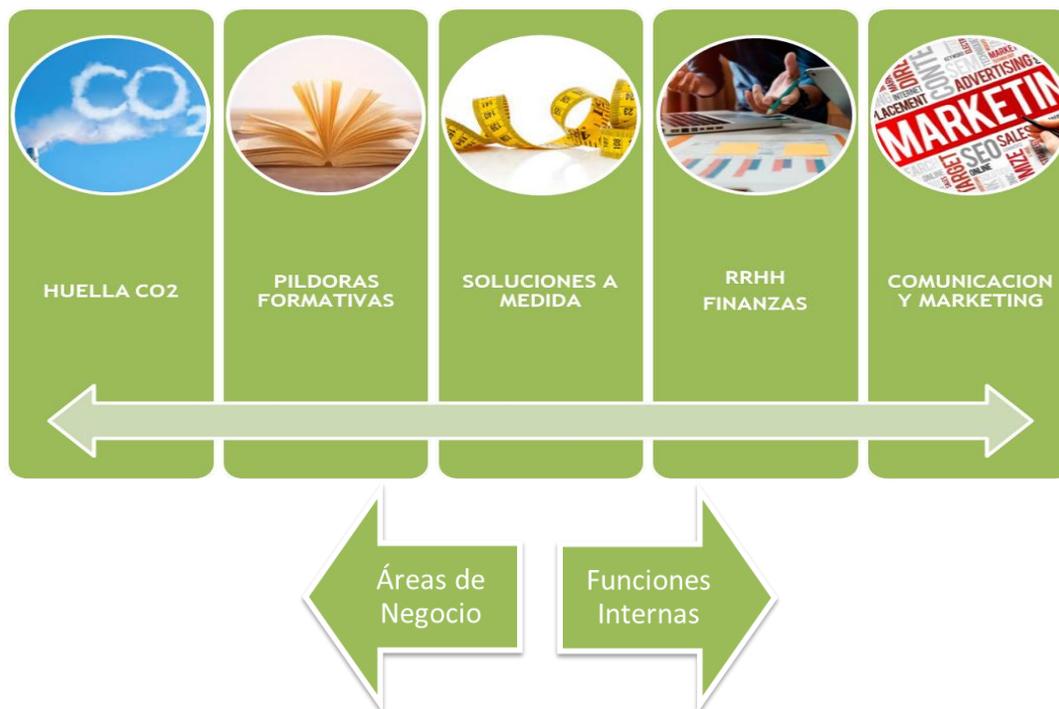
ConsultESG está formada por 5 socios con una participación igualitaria en la sociedad (un 20% cada uno).

### 9.2 Organigrama

La estructura organizativa de ConsultESG viene condicionada por las Áreas de Negocio que la empresa cubrirá como prestación de servicios a clientes y por las funciones internas que la empresa debe cubrir para su propio funcionamiento.

La disposición del organigrama en función de las Áreas de Negocio permite a ConsultESG especializarse en cada uno de los servicios que ofrece y además da la posibilidad de desarrollar el negocio de forma estructurada. De esta forma, es posible optimizar los recursos y la inversión en las estructuras que mejor resultado estén dando o que tengan un mayor potencial. En caso de querer ampliar los servicios de ConsultESG se creará una nueva estructura, copia de las demás.

Cada Área de Negocio funciona de forma independiente y tiene su responsable que organiza la estrategia de esta. Las Áreas de Negocio están apoyadas por las Funciones Internas que darán soporte.



Las Funciones Internas además de dar apoyo a las líneas de negocio, también representan otras líneas de negocio propias. De forma trimestral, todas las áreas deben presentar resultados ante los socios que serán quienes dirijan la estrategia de ConsultESG.

### 9.3 Previsiones de plantilla

En concordancia con las necesidades planteadas en el plan de operaciones y de marketing, y teniendo en cuenta el grado de ocupación previsto en cada anualidad la previsión de plantilla se vería de la siguiente manera.

Posición	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
RESPONSABLE HUELLA CO2	1	1	1	1	1
RESPONSABLE PILDORAS FORMATIVAS	1	1	1	1	1
RESPONSABLE SOLUCIONES A MEDIDA	1	1	1	1	1
RESPONSABLE FINANCIERO	1	1	1	1	1
RESPONSABLE COMUNICACIÓN Y MARKETING	1	1	1	1	1

### 9.4 Descripción de los puestos de trabajo

Nombre del puesto	Funciones y responsabilidades	Formación	Experiencia	Competencias asociadas
Responsable huella CO2	-Gestión, asesoramiento técnico y fidelización de los clientes de este servicio. -Mantener los procesos	-Ingeniería o nivel técnico. -Formación adicional	1 año de experiencia mínima en posiciones	-Autogestión -Capacidad de comunicación -Orientado al cliente y a resultados -Habilidades de negociación

	relativos a compra de certificados de emisiones de CO2 actualizados. -Brindar soporte en la creación de contenido para las píldoras formativas.	en Sostenibilidad. -Conocimiento de leyes relacionadas a emisiones.	similares	
<b>Responsable píldoras formativas</b>	-Mantener el catálogo de píldoras formativas actualizado en la web. -Diseñar y crear el contenido de las píldoras.	-Licenciatura o nivel técnico en diseño y contenido audiovisual. -Formación adicional en Sostenibilidad.	2 años de experiencia mínima en posiciones similares	-Autogestión -De aprendizaje rápido -Proactividad
<b>Responsable soluciones a medida</b>	-Gestión, asesoramiento técnico y fidelización de los clientes de este servicio. -Brindar soporte en la creación de contenido para las píldoras formativas.	-Licenciatura o máster en Sostenibilidad. -Dominio del Inglés.	3 años de experiencia mínima en posiciones similares	-Autogestión -Capacidad de comunicación -Orientado al cliente y a resultados -Habilidades de negociación
<b>Responsable financiero y Recursos humanos</b>	-Gestionar los procesos relacionados a finanzas y RRHH.	-Ingeniería o nivel técnico. -Conocimiento de finanzas y RRHH.	3 años de experiencia mínima en posiciones similares	-Autogestión -Proactividad -Toma de decisiones -Planificación a mediano y largo plazo -Perspectiva global
<b>Responsable comunicación y Marketing</b>	-Implementación de la estrategia de Marketing y logro de los objetivos de posicionamiento deseados. -Formación del resto del equipo sobre las decisiones de mercadeo que se tomen.	-Licenciatura o máster en Marketing. -Formación adicional en Sostenibilidad. -Dominio del Inglés.	3 años de experiencia mínima en posiciones similares	-Autogestión -Capacidad de comunicación -Orientado al cliente y a resultados -Habilidades de negociación -Proactividad

## 9.5 Política de retribuciones

La plantilla está formada por los cinco socios que trabajarán en el proyecto de ConsultESG a tiempo parcial y coordinándolo con sus obligaciones en sus respectivas empresas de origen. Como política de retribución fija, todos los socios cobrarán por partes iguales y de forma mensual un 7% de los beneficios facturados ese trimestre (35% del beneficio total).

Así mismo, y de cara a que sirva de incentivo, cada responsable de área tendrá un pago adicional del 15% de los beneficios generados en su área.

El 50% de los beneficios restantes se usará para proyectos futuros de la empresa.

## 10. PLAN FINANCIERO

### 10.1 Introducción

Para evaluar el modelo de negocio de ConsultESG hemos realizado la planificación financiera del proyecto como una herramienta clave que nos permita saber de antemano cuáles serán nuestros principales ingresos y gastos, con el objetivo de organizar las finanzas y alcanzar objetivos en un plazo previamente establecido.

Adicionalmente, la turbulencia y volatilidad actual de los mercados hace imprescindible que dispongamos de unas proyecciones sobre nuestra evolución económica-financiera en los diferentes escenarios y de unas herramientas para medir los resultados obtenidos. La planificación financiera no consiste en establecer un plan estático, sino que es algo muy vivo.



### 10.2 Proceso de planificación financiera

La planificación financiera está formada por dos grandes grupos:

- ✓ Planificación de los beneficios: esto quiere decir, saber de antemano cuál es la posición financiera para el próximo año. Se realiza un estudio de los ingresos, los gastos, los activos, los pasivos y el capital contable.
- ✓ Planificación de la tesorería: está basado en las entradas y las salidas de dinero que se realiza en efectivo y en el corto plazo. Se evalúa si hay o no un excedente de dinero para tomar otras decisiones.

La planificación de los beneficios son el punto de inicio de las proyecciones y objetivos empresariales. Todo esto se realiza gracias a la combinación de todos los presupuestos operativos.

### 10.3 Hipótesis

#### ESTRUCTURA DE INGRESOS

- I. Asesoría por horas. Se trata de una línea de negocio que contempla proyectos muy heterogéneos al tratarse de productos totalmente personalizados y adaptados a las necesidades de cada cliente, su capacidad y poder adquisitivo. Son procesos de asesoría online total o parcialmente, lo que permite ofrecer precios más competitivos (el servicio presencial oscilará entre 35 y 45€ la hora).

- II. Píldoras. El precio de las píldoras oscila entre 25€ y 60€ cada una. Se aplicarán descuentos en función del número de píldoras contratadas.
- III. Consultoría anual. Se podrán seleccionar un mayor o menor número de prestaciones siendo el ticket medio estimado de 50€/mes.
- IV. Servicios. Para las financiaciones se cobrará entre un 0,50% y un 1,50% del importe de la financiación obtenida. El precio de las compensaciones de emisiones de CO2 será según mercado.

**Tabla 13: Ingresos año 1 ConsultESG**

INGRESOS AÑO 1 CONSULTESG													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Asesoría por horas	1.800 €	1.800 €	2.700 €	2.430 €	3.150 €	3.150 €	4.050 €	3.600 €	2.880 €	1.440 €	0 €	4.500 €	31.500 €
Ingresos por píldoras	450 €	450 €	675 €	600 €	595 €	735 €	1.000 €	840 €	920 €	900 €	1.125 €	750 €	9.040 €
Consultoría anual	0 €	0 €	0 €	60 €	120 €	120 €	180 €	240 €	240 €	240 €	240 €	540 €	1.980 €
Servicios (financiación, emisiones)	1.080 €	1.080 €	1.620 €	1.800 €	1.890 €	2.016 €	2.430 €	2.160 €	2.208 €	2.448 €	2.700 €	3.000 €	24.432 €
Publicidad web y otros	0 €	0 €	0 €	5 €	5 €	5 €	10 €	10 €	10 €	10 €	15 €	15 €	85 €
<i>Cientes totales</i>	20	20	30	30	35	35	45	40	40	40	45	50	430
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3.330 €</b>	<b>3.330 €</b>	<b>4.995 €</b>	<b>4.895 €</b>	<b>5.760 €</b>	<b>6.026 €</b>	<b>7.670 €</b>	<b>6.850 €</b>	<b>6.258 €</b>	<b>5.038 €</b>	<b>4.080 €</b>	<b>8.805 €</b>	<b>67.037 €</b>

El precio de las tarifas se inicia con unos precios agresivos para la captación de clientes. Se irán regulando e incrementando según se vaya consolidando la empresa y se vaya ganando cuota de mercado.

#### ESTRUCTURA DE GASTOS

- Gastos de constitución: Son aquellos en los que hay que incurrir de forma obligatoria para la creación de ConsultESG (constitución de una sociedad limitada en notaría, gestiones con el Registro Mercantil y AEAT, registro de la marca, etc). Estos se imputan en el primer mes del Año 1 y los cuantificamos en 800€.
- Comunicación y marketing (apartado 9.2. y 9.3.). Los gastos se reducirán aproximadamente un 20% tras el periodo de ramp up de la compañía (2 primeros años).
- Creación y mantenimiento de la plataforma de contenidos (ver apartado 11.4. de Plan de Inversión).
- Otros Gastos de Explotación: Gastos recurrentes necesarios para la actividad de ConsultESG, y que incluyen:
  - ✓ Asesoría fiscal, laboral y contable online: 75€/mes.
  - ✓ Seguros: Se contratará el primer año un seguro de accidentes para los empleados (400€) y, a partir del segundo año, un seguro de responsabilidad civil (600€) ya que no será asegurable hasta disponer de un ejercicio fiscal completo.
  - ✓ Comisiones por TPV: Se aplicará un 0,90% de gastos por este concepto a todos los ingresos correspondientes a las líneas de negocio de Píldoras y Servicios. El resto de las líneas de negocio se cobrará mediante transferencia o adeudo SEPA.
  - ✓ Coworking: Por el modelo de negocio no es necesario disponer de oficinas físicas. En caso de tener que organizar alguna reunión con clientes u organizar algún evento especial se recurrirá a empresas de coworking.
  - ✓ Prescriptores/colaboradores: Trabajaremos con colaboradores que nos prescribirán clientes a cambio de una comisión del 3% de las ventas generada. Estimamos que las operaciones prescritas ascienden al 20% de la facturación obtenida.

Tabla 14: Gastos explotación año 1 ConsultESG

GASTOS EXPLOTACIÓN CONSULTESG AÑO 1													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Comunicación y marketing	3.985 €	3.985 €	3.985 €	3.985 €	3.985 €	3.985 €	3.985 €	3.985 €	3.985 €	3.985 €	3.985 €	3.985 €	47.815,0 €
Plataforma de contenidos	6.400 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	8.050,0 €
Hosting y dominio	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	312,0 €
Otros gastos de explotación	5.389 €	222 €	492 €	575 €	570 €	613 €	626 €	559 €	718 €	688 €	627 €	579 €	11.655,9 €
<b>COSTES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>15.799 €</b>	<b>4.383 €</b>	<b>4.652 €</b>	<b>4.735 €</b>	<b>4.730 €</b>	<b>4.774 €</b>	<b>4.787 €</b>	<b>4.719 €</b>	<b>4.878 €</b>	<b>4.848 €</b>	<b>4.787 €</b>	<b>4.740 €</b>	<b>67.833 €</b>

- Gastos de personal: Tal y como se detalla en el apartado 10.5, todos los socios cobrarán por partes iguales el 35% de los ingresos netos operativos, además del pago adicional del 15% de los beneficios generados en su área. Adicionalmente, establecemos un gasto de Seguridad Social del 32% de las remuneraciones del ejercicio. Se realizará con carácter mensual, por lo que, los meses en que los ingresos netos operativos sean negativos, no habrá remuneración del personal.

Tabla 15: Gastos personal año 1 ConsultESG

GASTOS PERSONAL CONSULTESG AÑO 1													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
<b>INGRESOS NETOS OPERATIVOS</b>	<b>-12.469 €</b>	<b>-1.053 €</b>	<b>343 €</b>	<b>160 €</b>	<b>1.030 €</b>	<b>1.252 €</b>	<b>2.883 €</b>	<b>2.131 €</b>	<b>1.380 €</b>	<b>190 €</b>	<b>-707 €</b>	<b>4.065 €</b>	<b>-796 €</b>
Gastos de personal	0 €	0 €	171 €	80 €	515 €	626 €	1.442 €	1.065 €	690 €	95 €	0 €	2.033 €	5.324 €
Seguridad Social	0 €	0 €	55 €	26 €	165 €	200 €	461 €	341 €	221 €	30 €	0 €	650 €	1.704 €

Si fuese necesario la contratación de empleados adicionales a los contemplados inicialmente, se recurrirá a empleados autónomos que serán seleccionados por una empresa externa y posteriormente validados por los socios de ConsultESG, que serán remunerados en función de los trabajos o proyectos ejecutados.

#### PERIODO DE PAGO Y PERIODO DE COBRO

- Periodo de cobro: En las líneas de negocio de Píldoras y servicios se cobra al contado a través de la plataforma. Para la consultoría anual se podrá realizar el pago de forma mensual, trimestral o anual. Y para la asesoría por horas se cobrará a 30 días.
- Periodo de pago: Todos los pagos se realizarán al contado salvo el pago a los colaboradores que se realizará a 30 días.

#### TIPO DE INTERÉS

El Banco Central Europeo (BCE) mantiene sus tipos de interés al 0% desde el mes de marzo de 2016. Al mismo tiempo, el BCE mantiene la facilidad de depósito en el -0,5% desde septiembre de 2019 (-0,4% desde marzo de 2016). Por ahora, el BCE no se plantea subir sus tipos de interés. El supervisor europeo lleva ya varios años posponiendo esa decisión y, de momento, ha anunciado que no tocará los tipos durante este año por la fragilidad de la economía de la eurozona. Según el Departamento de Análisis de Bankinter, este índice seguirá por debajo del 0% hasta 2022 como mínimo.

La evolución del Euribor a lo largo del mes septiembre, cuyo valor se ha situado en una media del -0,415%, ha vuelto a marcar un nuevo mínimo histórico. Por su tendencia negativa los pasados meses, no sería de extrañar que el Euribor siga batiendo récords de valores mínimos los siguientes meses. Los efectos de la crisis del Coronavirus también son visibles sobre este índice.

Dado este escenario vamos a establecer unos tipos de interés negativos para el periodo 2020-2022 con un crecimiento gradual para los siguientes años. Por lo tanto, el tipo de interés para la financiación ajena, con floor en 0, será del diferencial durante los tres primeros años y a resto de ejercicios le aplicaremos una subida gradual.

	Proyecciones de septiembre de 2020			
	2019	2020	2021	2022
<b>Entorno internacional</b>				
Producto mundial	2,8	-4,2	6,1	3,7
Mercados de exportación de España (c)	1,5	-13,1	7,3	4,3
Precio del petróleo en dólares/barril (nivel)	64,0	42,1	45,9	48,5
<b>Condiciones monetarias y financieras</b>				
Tipo de cambio dólar/euro (nivel)	1,12	1,14	1,19	1,19
Tipo de cambio efectivo nominal frente a la zona no euro (d) (nivel 2000 = 100)	116,4	117,7	121,4	121,4
Tipos de interés a corto plazo (euribor a tres meses) (e)	-0,4	-0,4	-0,5	-0,5
Tipo de interés a largo plazo (rendimiento del bono a diez años) (e)	0,7	0,4	0,4	0,6

Fuente: Banco de España y Banco Central Europeo.

## INFLACIÓN

La crisis del COVID-19 tiene impacto directo en términos de Inflación. El IPC de agosto se situó en -0,5%. Desde el Departamento de Análisis de Bankinter estiman un escenario de precios reducidos prolongado en el tiempo, afectados por la caída de la demanda, por la crisis del COVID-19 y por la energía. No obstante, consideran que se irá produciendo una recuperación progresiva.

En este contexto, estiman una inflación en 2020 del +0,0% y +0,6% en 2021.

	2019	Proyecciones de septiembre de 2020					
		Escenario 1			Escenario 2		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
PIB	2,0	-10,5	7,3	1,9	-12,6	4,1	3,3
Índice armonizado de precios de consumo (IAPC)	0,8	-0,2	1,0	1,2	-0,3	0,8	1,1

Fuente: Banco de España e INE.

En nuestras proyecciones vamos a tomar la inflación prevista por el Banco de España (Escenario 2) para 2021 (0,8%), 2022 (1,1%) y un 1,5% flat para el resto de los ejercicios.

## IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS

- ✓ Tipo de gravamen general: 25%.
- ✓ Tipos de gravamen especiales: Entidades de nueva creación (excepto las que deban tributar a un tipo inferior), que realicen actividades económicas, en el primer período impositivo en que la BI resulte positiva y en el siguiente: 15%.

En cuanto a las bases imponible negativas, se pueden compensar con un límite del 70% de la base imponible previa a la aplicación de la reserva de capitalización. Sin embargo, existen dos casos en que la compensación de BIN no tiene tal límite: (i) En el caso de entidades de nueva creación a que se refiere el artículo 29.1 de la Ley 27/2014, en los 3 primeros períodos impositivos en que se genere una base imponible positiva previa a su compensación; (ii) En el periodo en que se produzca la extinción de la sociedad, salvo que ésta sea fruto de una operación de reestructuración societaria a la que resulte de aplicación el régimen fiscal especial establecido en el Capítulo VII del Título VII de la Ley 27/2014.

## 10.4 Plan de Inversión

### ACTIVOS INMATERIALES

- Plataforma Web y Ecommerce: Gastos asociados a la creación y diseño de la Web e incorporación de comercio electrónico y pasarela de pagos. Ésta tiene un coste de desarrollo de 6.400€ iniciales y se amortizará en un plazo de 5 años. Se contratará una empresa de mantenimiento por 150€ al mes y habrá que hacer una inversión anual en capex de 500€ a partir del Año 2 para mejoras tecnológicas.

### ACTIVOS MATERIALES

- Equipos Informáticos: Será necesaria la adquisición de 5 equipos informáticos, una para cada uno de los socios. No será necesario inicialmente un equipo como servidor de la plataforma al contratarse servicio de hosting. Estos equipos se amortizarán en un plazo de 8 años y el coste de adquisición será de 4.000€

## 10.5 Plan de Financiación

La financiación inicial de ConsultESG se a realizar por dos vías, financiación propia y ajena:

- I. La **financiación propia** o patrimonio neto se va a componer de las aportaciones de los 5 socios, que realizarán en partes iguales, por importe de 2.500 EUR cada uno, en concepto de aportación de capital. La aportación inicial de Capital Social ascenderá a 12.500 EUR.
- II. Para la **financiación ajena** se va a recurrir a ENISA (Empresa Nacional de Innovación S.A.), entidad pública cuyo objetivo es colaborar activamente en la financiación de proyectos empresariales y que depende de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, integrada, a su vez, en el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

La línea de financiación del proyecto sería “Jóvenes Emprendedores”, cuyos requisitos para acceder a dichos fondos son los siguientes:

- La compañía debe haber sido constituida, como máximo, durante los 24 meses anteriores a la solicitud.
- La mayoría del capital tiene que estar en manos de personas físicas de edad no superior a 40 años.
- Los socios deben que aportar, vía capital o a través de fondos propios, al menos un 50 % del préstamo.

Se trata de un préstamo participativo donde el prestamista, aparte de los intereses ordinarios, obtiene una remuneración (segundo tramo) que depende de la evolución de la actividad de su empresa (BAI/FF.PP.). No se exige más aval ni garantía que la del propio proyecto empresarial y la solvencia profesional del equipo gestor.

Las características y condiciones de la financiación serían las siguientes:

- i. Importe: 25.000 EUR
- ii. Plazo: 7 años, siendo el primero con carencia de capital.
- iii. Comisión de apertura: 0,25%.
- iv. Tipo de interés primer tramo: EUR + 3,25%
- v. Tipo de interés segundo tramo: en función de la rentabilidad financiera, con un límite máximo del 5%.

Por simplicidad, vamos a considerar que a partir del año 3 el diferencial global es del 6,25% para recoger los dos tramos de tipos de interés. El cuadro de amortización del préstamo sería el siguiente:

Tabla 16: Amortización del préstamo

DEUDA							
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Importe	25.000	25.000	22.500	18.500	14.313	9.875	5.125
Amortización	0	2.500	4.000	4.188	4.438	4.750	5.125
Intereses	812,5	771,9	1332,5	1123,8	876,8	551,3	192,2
<b>Servicio de la Deuda</b>	<b>813</b>	<b>3.272</b>	<b>5.333</b>	<b>5.311</b>	<b>5.314</b>	<b>5.301</b>	<b>5.317</b>
Saldo final	25.000	22.500	18.500	14.313	9.875	5.125	0

FINANCIACIÓN	
Financiación propia	12.500
Financiación ajena	25.000
<b>Total Financiación</b>	<b>37.500</b>

## 10.6 Cuenta de resultados y Cash-Flow

A continuación, adjuntamos la cuenta del PP. y GG. y los flujos de efectivo de los 5 primeros años de la empresa, estimados según se ha detallado en los puntos anteriores.

Tabla 17: Cuenta de resultados y Cash Flow

PP. y GG. CONSULTESG					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asesoría por horas	31.500 €	44.453 €	62.419 €	78.333 €	97.916 €
Ingresos por píldoras	9.040 €	14.464 €	23.142 €	37.028 €	41.471 €
Consultoría anual	1.980 €	16.330 €	31.119 €	50.480 €	72.604 €
Servicios (financiación, emisiones)	24.432 €	42.756 €	74.823 €	93.529 €	111.299 €
Publicidad web y otros	85 €	129 €	195 €	692 €	2.460 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>67.037 €</b>	<b>118.131 €</b>	<b>191.698 €</b>	<b>260.062 €</b>	<b>325.750 €</b>
Comunicación y marketing	47.815,0 €	48.202,6 €	38.986,2 €	39.571,0 €	40.164,6 €
Plataforma de contenidos	8.050,0 €	2.318,4 €	2.325,3 €	2.334,5 €	2.334,5 €
Hosting y dominio	312,0 €	314,5 €	318,0 €	322,7 €	327,6 €
Otros gastos de explotación	11.655,9 €	15.893,1 €	21.818,9 €	29.948,0 €	40.169,7 €
<b>COSTES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>67.833 €</b>	<b>66.729 €</b>	<b>63.448 €</b>	<b>72.176 €</b>	<b>82.996 €</b>
<b>INGRESOS NETOS OPERATIVOS</b>	<b>-796 €</b>	<b>51.402 €</b>	<b>128.250 €</b>	<b>187.885 €</b>	<b>242.754 €</b>
Gastos de personal	5.324 €	25.701 €	64.125 €	93.943 €	121.377 €
Seguridad Social	1.704 €	8.224 €	20.520 €	30.062 €	38.841 €
<b>EBITDA</b>	<b>-7.824 €</b>	<b>17.477 €</b>	<b>43.605 €</b>	<b>63.881 €</b>	<b>82.536 €</b>
Amortizaciones	1.780 €	1.780 €	1.780 €	1.780 €	1.780 €
<b>EBIT</b>	<b>-9.604 €</b>	<b>15.697 €</b>	<b>41.825 €</b>	<b>62.101 €</b>	<b>80.756 €</b>
Gastos financieros	813 €	772 €	1.333 €	1.124 €	877 €
<b>EBT</b>	<b>-10.417 €</b>	<b>14.925 €</b>	<b>40.492 €</b>	<b>60.977 €</b>	<b>79.879 €</b>
Impuesto de Sociedades	0 €	676 €	6.074 €	15.244 €	19.970 €
<b>Resultado Neto</b>	<b>-10.417 €</b>	<b>14.249 €</b>	<b>34.419 €</b>	<b>45.733 €</b>	<b>59.910 €</b>

FLUJOS DE CAJA CONSULTESG					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-7.824 €	17.477 €	43.605 €	63.881 €	82.536 €
Variación Circulante	0 €	3.704 €	5.202 €	6.528 €	8.160 €
Impuestos	0 €	-676 €	-6.074 €	-15.244 €	-19.970 €
Capex		-500 €	-505,50 €	-513,08 €	-520,78 €
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>-7.824 €</b>	<b>20.005 €</b>	<b>42.227 €</b>	<b>54.651 €</b>	<b>70.205 €</b>
Intereses deuda	-813 €	-772 €	-1.333 €	-1.124 €	-877 €
Amortización deuda	0 €	-2.500 €	-4.000 €	-4.188 €	-4.438 €
<b>FLUJO DE CAJA antes dividendos</b>	<b>-8.637 €</b>	<b>16.733 €</b>	<b>36.895 €</b>	<b>49.340 €</b>	<b>64.891 €</b>
Dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-8.637 €</b>	<b>16.733 €</b>	<b>36.895 €</b>	<b>49.340 €</b>	<b>64.891 €</b>
Caja inicial	27.500 €	18.863 €	35.596 €	72.491 €	121.831 €
<b>CAJA ACUMULADA</b>	<b>18.863 €</b>	<b>35.596 €</b>	<b>72.491 €</b>	<b>121.831 €</b>	<b>186.722 €</b>

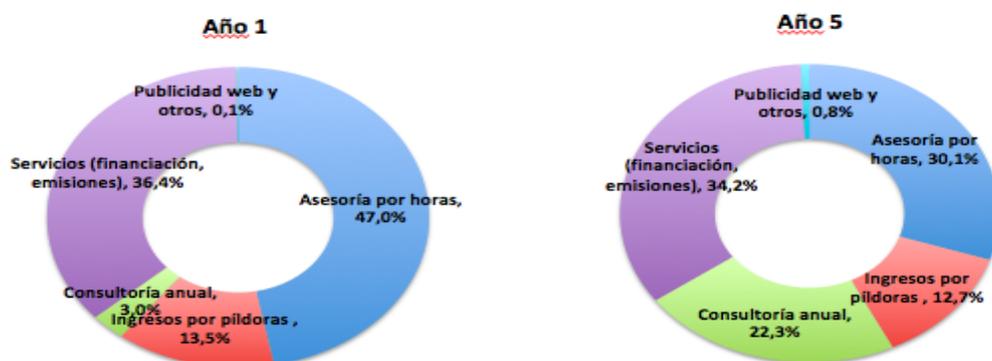
En los ejercicios económicos en los que se obtenga un Resultado Neto positivo, un porcentaje del mismo (10%), ConsultESG lo destinará a una fundación con base en España que trabaje los ODS 1, 2, 3, 4 y/o 6.

## 10.7 Análisis Económico-Financiero

A continuación se detalla la distribución de las ventas de ConsultESG por línea de producto en el año 1 y en el año 5.

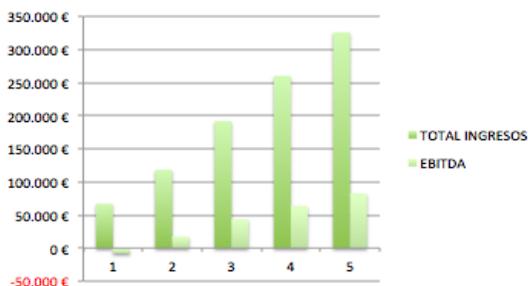
Gráfico 15: Distribución de ingresos por línea de negocio

### Distribución de ingresos por líneas de negocio.



Cifra de negocios muy diversificada entre las 4 líneas de negocio. La línea de consultoría anual es la que más crece del año 1 al año 5 al tratarse de suscripciones (acumulativo). Se trata de unos ingresos recurrentes, lo que le da una mayor estabilidad a la cifra de negocios. Los ingresos por píldoras, actividad 100% online, suponen un 12-13% de las ventas. Y las actividades de Servicios y Asesoría concentran mayor peso de las ventas al tener un ticket medio mucho más elevado por el valor añadido que suponen.

Gráfica 16: Rentabilidad  
**RENTABILIDAD**



	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>MARGEN EBITDA</b>	<b>-11,7%</b>	<b>14,8%</b>	<b>22,7%</b>	<b>24,6%</b>	<b>25,3%</b>

El primer ejercicio es realizar la inversión en la plataforma, hacer frente a los gastos de constitución y es cuando hay que hacer un mayor esfuerzo en la comunicación y marketing. Esto motiva que la rentabilidad del año 1 sea negativa.

A partir del año 2 ConsultESG obtiene un margen Ebitda del +14,8%. Y ya a partir del año 3 se estabiliza en torno al 22-25%. Esto es debido a la estructura de costes altamente flexible fundamentalmente por los siguientes puntos:

- No hay gasto de alquiler ni de suministros. Como hemos comentado, en caso de ser necesario se recurre a la contratación de oficina/sala de reuniones a través de un coworking.
- Los gastos de personal son para los 5 socios y están establecidos en función de los Ingresos operativos que se obtengan, lo que reduce significativamente los costes fijos.
- En torno a un 60-70% de los gastos se dedican a comunicación y marketing al tratarse de un negocio puramente online. Estos gastos se podrían ir replanificando en función de cómo vayan evolucionando las ventas.
- Otro de los gastos más significativos es la remuneración de los colaboradores, el cual se calcula sobre la cifra de negocio generada.

A continuación, se incluye un cuadro resumen de la solvencia de ConsultESG (estimando un pago de dividendos del Año 2 al Año 4 del 20% del Resultado neto), endeudamiento, cobertura de intereses, liquidez disponible y rentabilidad de los fondos propios:

Tabla 18: Solvencia ConsultESG

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Patrimonio neto	2.083 €	26.749 €	46.919 €	58.233 €	72.410 €
Deuda Financiera	25.000 €	25.000 €	22.500 €	18.500 €	14.313 €
Gastos financieros	875 €	772 €	1.333 €	1.124 €	877 €
Caja	18.863 €	35.596 €	72.491 €	121.831 €	186.722 €
Gastos Financ/Ebitda	-8,9	22,6	32,7	56,8	94,1
Apalancamiento	Ebitda negativo	Neta de caja	Neta de caja	Neta de caja	Neta de caja
ROE		53%	73%	79%	83%

## 10.7.1 Sensibilidades

A continuación, se detalla la cuenta de Pérdidas y Ganancias y la previsión de Cash-Flow reduciendo en un 40% los ingresos previstos en todas las líneas de negocio de la compañía:

FLUJOS DE CAJA CONSULTESG					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBITDA	-26.872 €	2.294 €	19.217 €	31.346 €	42.668 €
Variación Circulante	0 €	2.223 €	3.121 €	3.917 €	4.896 €
Impuestos	0 €	0 €	-2.416 €	-4.266 €	-10.003 €
Capex		-500 €	-505,50 €	-513,08 €	-520,78 €
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>-26.872 €</b>	<b>4.017 €</b>	<b>19.417 €</b>	<b>30.484 €</b>	<b>37.041 €</b>
Intereses deuda	-813 €	-772 €	-1.333 €	-1.124 €	-877 €
Amortización deuda	0 €	-2.500 €	-4.000 €	-4.188 €	-4.438 €
<b>FLUJO DE CAJA antes dividendos</b>	<b>-27.685 €</b>	<b>745 €</b>	<b>14.084 €</b>	<b>25.172 €</b>	<b>31.726 €</b>
Dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-27.685 €</b>	<b>745 €</b>	<b>14.084 €</b>	<b>25.172 €</b>	<b>31.726 €</b>
Caja inicial	27.500 €	-185 €	560 €	14.645 €	39.817 €
<b>CAJA ACUMULADA</b>	<b>-185 €</b>	<b>560 €</b>	<b>14.645 €</b>	<b>39.817 €</b>	<b>71.543 €</b>

PP. y GG. CONSULTESG					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asesoría por horas	18.900 €	26.672 €	37.451 €	47.000 €	58.749 €
Ingresos por píldoras	5.424 €	8.678 €	13.885 €	22.217 €	24.883 €
Consultoría anual	1.188 €	9.798 €	18.671 €	30.288 €	43.562 €
Servicios (financiación, emisiones)	14.659 €	25.654 €	44.894 €	56.117 €	66.780 €
Publicidad web y otros	85 €	129 €	195 €	692 €	2.460 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>40.256 €</b>	<b>70.930 €</b>	<b>115.097 €</b>	<b>156.314 €</b>	<b>196.434 €</b>
Comunicación y marketing	47.815,0 €	48.202,6 €	38.986,2 €	39.571,0 €	40.164,6 €
Plataforma de contenidos	8.050,0 €	2.318,4 €	2.325,3 €	2.334,5 €	2.334,5 €
Hosting y dominio	312,0 €	314,5 €	318,0 €	322,7 €	327,6 €
Otros gastos de explotación	10.535,0 €	13.347,1 €	16.946,9 €	21.890,5 €	28.111,9 €
<b>COSTES DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>66.712 €</b>	<b>64.183 €</b>	<b>58.576 €</b>	<b>64.119 €</b>	<b>70.939 €</b>
<b>INGRESOS NETOS OPERATIVOS</b>	<b>-26.456 €</b>	<b>6.747 €</b>	<b>56.520 €</b>	<b>92.195 €</b>	<b>125.495 €</b>
Gastos de personal	315 €	3.374 €	28.260 €	46.098 €	62.748 €
Seguridad Social	101 €	1.080 €	9.043 €	14.751 €	20.079 €
<b>EBITDA</b>	<b>-26.872 €</b>	<b>2.294 €</b>	<b>19.217 €</b>	<b>31.346 €</b>	<b>42.668 €</b>
Amortizaciones	1.780 €	1.780 €	1.780 €	1.780 €	1.780 €
<b>EBIT</b>	<b>-28.652 €</b>	<b>514 €</b>	<b>17.437 €</b>	<b>29.566 €</b>	<b>40.888 €</b>
Gastos financieros	813 €	772 €	1.333 €	1.124 €	877 €
<b>EBT</b>	<b>-29.465 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>16.104 €</b>	<b>28.443 €</b>	<b>40.012 €</b>
Impuesto de Sociedades	0 €	0 €	2.416 €	4.266 €	10.003 €
<b>Resultado Neto</b>	<b>-29.465 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>13.689 €</b>	<b>24.176 €</b>	<b>30.009 €</b>

Como podemos comprobar, en un escenario muy conservador, donde se reducen los ingresos en un 40% y se mantienen los mismos gastos de Comunicación y marketing, ConsultESG tendría tesorería suficiente para hacer frente al plan de inversión y demás compromisos (Caja acumulada tras el Año 1 de -185€). El Ebitda ya sería positivo en el Año 2 y el Resultado del ejercicio sería de +13.689€ en el Año 3.

## 10.7.2 Análisis de la inversión

Aunque de antemano ConsultESG no tiene predeterminado un dividendo esencial a repartir entre los 5 socios, podría ser coherente realizar el análisis de las inversiones con un reparto del 20% del Resultado Neto:

<b>Resultado Neto</b>	<b>-10.417 €</b>	<b>14.249 €</b>	<b>34.419 €</b>	<b>45.733 €</b>	<b>59.910 €</b>
Dividendo	0	2.849,7	6.883,7	9.146,6	11.981,9
Caja BoP	27.500 €	18.863 €	32.747 €	62.758 €	102.951 €
Caja EoP	18.863 €	32.747 €	62.758 €	102.951 €	155.860 €

En este escenario, la rentabilidad de la inversión (tasa de descuento del 3%) sería la siguiente:

<b>VAN</b>	<b>15.312,11 €</b>
<b>TIR</b>	<b>37,85%</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

### ¿QUIÉNES SOMOS?

**ConsultESG** es una consultora de carácter social a través de la cual buscamos generar un impacto en España y posteriormente en el mundo, a través de asesorías que permitan una más amplia adopción de políticas e iniciativas que den respuesta a los desafíos actuales en materia de sostenibilidad, brindando acompañamiento y foco a nuestros clientes en estos aspectos, ya que cada vez somos más conscientes de las interconexiones entre los problemas **ambientales, sociales y económicos**.

**Nuestra Misión:** Nuestra misión es acompañarle en la vida de su negocio, proveyendo todo lo que necesita para seguir adelante, utilizando las mejores prácticas del mercado. Ofrecemos a nuestros clientes una amplia gama de productos, servicios y soluciones en servicios ESG.

**Nuestra Visión:** Ser una consultora líder en la gestión, ejecución e implementación de planes empresariales y asociativos de carácter sostenible, desde un punto de vista ASG, reconocida por los sectores productivos y público de Europa, en su capacidad técnica - profesional y con la entera satisfacción de sus clientes.

**Nuestro Objetivo:** Convertirnos en una empresa de referencia en términos de calidad de servicio, profesionalidad y compromiso con nuestros clientes. Comunicarnos con nuestros clientes de manera abierta, directa y sincera, favoreciendo una total integración de nuestra actividad con la suya a medio-largo plazo.

#### Nuestro equipo

ConsultESG está dirigido por 5 profesionales de diversas áreas con una red de más de 20 consultores afiliados:

- Responsable Huella CO2
- Responsable de Píldoras Formativas
- Responsable de Soluciones a Medida
- Responsable Financiero y RRHH
- Responsable Comunicación y Marketing

Los **impulsores** de este proyecto son:

- Carla Díaz, Licenciada en Marketing con amplia experiencia en creación de estrategias de cara a la atracción de empleados.
- Endika Rodríguez, Ingeniero Mecánico, Máster e Ingeniería Energética y Sostenible, amplia experiencia en el área de medio ambiente, seguridad laboral y energía.
- Karina González, Licenciada en Administración con más de 10 años de experiencia en dirección de proyectos sociales.
- Jaime Delgado, Licenciado en Economía y Turismo, considerable experiencia en el área de riesgos y finanzas estructuradas.
- Marisa Almazán, múltiple y amplia experiencia en el área de marketing, relaciones públicas y responsabilidad social.

#### Nuestros Valores

- Honestidad
- Resiliencia
- Responsabilidad
- Servicio
- Compromiso
- Diversidad

## ¿QUIÉNES SOMOS?

El año 2020 ha traído consigo innumerables cambios en la manera de vivir y de hacer negocios, a nivel global. Una crisis sanitaria ha magnificado realidades en las que desde hace años se han venido haciendo énfasis.

Queda ahora, más que nunca, evidenciada la importancia de desarrollar modelos de negocios cuya espina dorsal sea la sostenibilidad. Sin embargo, ¿qué implica realmente el desarrollo sostenible?

Desde la adopción de los ODS en 2015 el incremento de regulaciones e iniciativas en aspectos ASG, es decir Ambiental, Social y de Gobernanza, en España han sido exponenciales, lo que a su vez ha depositado mayores cargas sobre los hombros de autónomos, PYMEs y ONGs, que en ocasiones no tienen el conocimiento o los recursos para la correcta adopción de estos cambios.

Con la finalidad de ser un aliado para estos grupos nace **ConsultESG**, una consultora Online en sostenibilidad que brindará acompañamiento tanto a ONGs, como PYMEs y autónomos / freelances, en el territorio español.



**Ofrecemos servicios de asesoría** a través de cápsulas formativas a manera de videos, slideshows y otros medios, abarcando temas generales en materia ASG, los cuales se actualizarán periódicamente, e incluirán ejercicios a realizar, autoevaluaciones y más. Además, brindamos asesoría a la medida de las necesidades de nuestros clientes pudiendo hallar soluciones a sus problemáticas específicas, relacionadas a la sostenibilidad.

Estimamos una **inversión inicial** de 67.037,00€, distribuidos en comunicación y marketing, plataforma de contenidos, hosting y dominio, entre otros gastos de explotación.

**Total de Clientes Anuales: 430**

## ¿POR QUÉ CONSULTESG?

Estamos convencidos de que este negocio será rentable, porque a pesar de que existe una gran cantidad de consultoras que brindan sus servicios en España, así como otras entidades que brindan orientación en sostenibilidad, **ConsultESG cuenta con cualidades diferenciadoras en el mercado:**

- Procesos de asesoría completamente Online.
- Orientación en materia ASG a compañías que comienzan en el terreno.
- Distinto nivel de personalización del servicio en respuesta a sus necesidades, su capacidad y poder adquisitivo.
- Impulso al aspecto social dentro de las financiaciones sostenibles actuales.
- Plataforma e-learning, con contenido a modo de micro-learning o cápsulas formativas, en temas de sostenibilidad.
- Calculadora de emisiones de CO2 gratuita.
- Personal capacitado con distintas áreas de expertise y Networking estratégico.
- Un porcentaje de los beneficios anuales del proyecto serán destinados al apoyo de fundaciones dentro del territorio español que trabajen en pos de los ODS.

A través de la web de ConsultESG los clientes podrán realizar distintos procesos en virtud de la necesidad que tengan.

### ¿Cuánto Cuesta?

Nuestra fuente de ingresos vendrá directamente de los clientes, derivados por la prestación de servicios de consultoría y asesoramiento. El precio es una ventaja diferencial de nuestros servicios debido a que el cliente que busca el tipo de servicio que ofrecemos, requiere rapidez y menor inversión.

El coste del servicio que ofrecemos está tarifado en 5 opciones:

- Asesoría por horas (entre 35,00€ y 45,00€ la hora, según contenido).
- Compra y descarga de píldoras formativas (entre 25,00€ y 60,00€ cada una).
- Consultoría anual (desde 50,00€ por mes)
- Servicios (comisión entre 0,50% - 1,50% del importe de la financiación).
- Otros ingresos provenientes de publicidad en la página web, etc.

El **retorno de la inversión (ROI)** lo apreciaremos en los primeros 24 meses con un ingreso bruto de 118.131,00€ estimado.

En este escenario, la rentabilidad de la inversión (tasa de descuento del 3%) sería la siguiente:

**VAN: 15.312,11 € | TIR: 37,85%**



## ONE PAGE PLAN

### PROYECTO:

Somos una consultora de carácter social a través de la cual buscamos generar un impacto en España y posteriormente en el mundo, a través de asesorías que permitan una más amplia adopción de políticas e iniciativas que den respuesta a los desafíos actuales en materia de sostenibilidad, brindando acompañamiento y foco a nuestros clientes en estos aspectos, ya que cada vez, somos más conscientes de las interconexiones entre los problemas ambientales, sociales y económicos.

### PROBLEMA:

Desde la adopción de los ODS en 2015 el incremento de regulaciones e iniciativas en aspectos ASG, es decir Ambiental, Social y de Gobernanza, en España han sido exponenciales, lo que a su vez ha depositado mayores cargas sobre los hombros de autónomos, PYMEs y ONGs, que en ocasiones no tienen el conocimiento o los recursos para la correcta adopción de estos cambios.

### SOLUCIÓN:

Es con la finalidad de ser un aliado para estos grupos que nace ConsultESG, una consultora Online en aspectos de sostenibilidad que brindará acompañamiento tanto a ONGs, como PYMEs y autónomos/ freelancers en el territorio español, enfocando nuestros servicios hacia estos grupos como un aporte a que pueda disminuirse la brecha existente entre los logros alcanzados por grandes corporaciones y estas instituciones de menores recursos, las cuales, sin embargo, ocupan el mayor porcentaje del mercado laboral.

### MODELO DE NEGOCIO:

Servicios de asesoría a través de cápsulas formativas a manera de videos, slideshows y otros medios, abarcando temas generales en materia ASG, los cuales se actualizarán periódicamente, e incluirán ejercicios a realizar, autoevaluaciones y más. Nuestra fuente de ingresos vendrá directamente de los clientes, derivados por la prestación de servicios de consultoría y asesoramiento.

<p>ROI estimado en 24 meses: 118.131,00€</p>	<p>VAN: 15.312,11 €</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>PROPIA</th> <th>AJENA</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FINANCIACIÓN</td> <td>12.500</td> <td>25.000</td> <td>37.500</td> </tr> </tbody> </table>		PROPIA	AJENA	TOTAL	FINANCIACIÓN	12.500	25.000	37.500
	PROPIA	AJENA	TOTAL							
FINANCIACIÓN	12.500	25.000	37.500							
<p>TIR: 37,85%</p>	<p>10% para proyectos sociales.</p>	<p><b>DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS por línea de negocio</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año 1</th> <th>Año 5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Año 1	Año 5						
Año 1	Año 5									
<p><b>PRÓXIMOS PASOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Servicios de Creación EINF</li> <li>Planes de Igualdad</li> </ol>										

Somos un **EQUIPO**

<p><b>CARLA DÍAZ</b> PÍLDORAS FORMATIVAS</p>	<p><b>JAIME DELGADO</b> FINANZAS RRHH</p>	<p><b>KARINA GONZÁLEZ</b> SOLUCIONES A MEDIDA</p>	<p><b>ENDIKA RODRÍGUEZ</b> HUELLA CO2</p>	<p><b>MARISA ALMAZÁN</b> COMUNICACIÓN Y MARKETING</p>
--	---	---	---	---



Contáctenos  
[www.consultesg.weebly.com](http://www.consultesg.weebly.com)  
 @Consultesg.soluciones  
 Telf. 32-915-00-00-0  
 soluciones@consultesg.com

## BIBLIOGRAFIA

- Florizone, R. (2020). Three Ways the Coronavirus is Shaping Sustainable Development. International Institute for Sustainable Development. Recuperado el 10 de Julio de 2020. <https://www.iisd.org/library/coronavirus-shaping-sustainable-development>
- Sung, H. Asamblea General de las Naciones Unidas. Organización de las Naciones Unidas. Recuperado el 10 de Julio de 2020. <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml#:~:text=Se%20define%20C2%ABel%20desarrollo%20sostenible,para%20satisfacer%20sus%20propias%20necesidades%2%BB.>
- <https://www.lamoncloa.gob.es/espana/organizacionestado/Paginas/index.aspx>
- <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Cáceres, P. La agenda ambiental de 2020: empieza una década decisiva. El Ágora, diario del agua Madrid. Recuperado el 18 de Agosto de 2020 <https://www.elagoradiario.com/agua/la-agenda-ambiental-de-2020/#>
- García, F. 2020: Retos Ambientales. El Diario. Recuperado el 18 de Agosto de 2020. [https://www.eldiario.es/murcia/murcia-y-aparte/retos-ambientales\\_132\\_1085724.html](https://www.eldiario.es/murcia/murcia-y-aparte/retos-ambientales_132_1085724.html)
- Medioambiente, el ámbito de la sostenibilidad más trabajado por el sector privado en nuestro país (2019). Pacto Mundial. Recuperado el 18 de Agosto de 2020 <https://www.pactomundial.org/2019/02/medioambiente-el-ambito-de-la-sostenibilidad-mas-trabajado-por-el-sector-privado-en-nuestro-pais/>
- El 85 % de los consumidores pagarían más por productos sostenibles (2020). Puro Marketing. <https://www.puromarketing.com/88/33316/consumidores-pagarian-mas-productos-sostenibles.html>
- 'Efecto Greta': el consumidor, dispuesto a pagar más por productos sostenibles (2020). Food Retail. [https://www.foodretail.es/retailers/consumidor-dispuesto-pagar-productos-sostenibles-greta-thunberg\\_0\\_1410158992.html](https://www.foodretail.es/retailers/consumidor-dispuesto-pagar-productos-sostenibles-greta-thunberg_0_1410158992.html)
- ¿Cuáles son las tendencias tecnológicas más importantes que nos esperan este año? (2020) Santander Global Tech. <https://santanderglobaltech.com/tendencias-tecnologicas-2020/>
- Tendencias de la tecnología 2020. (2020) IBERDROLA. <https://www.iberdrola.com/innovacion/tendencias-de-la-tecnologia>
- Sánchez, J.M. 2020, un año de grandes cambios tecnológicos. [https://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-2020-grandes-cambios-tecnologicos-202001170143\\_noticia.html](https://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-2020-grandes-cambios-tecnologicos-202001170143_noticia.html)
- La importancia de las redes sociales en las empresas y su gestión. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/importancia-redes-sociales-empresas-gestion.html>
- La importancia de las redes sociales para tu empresa (2018). ESSEDI. <https://www.essedi.es/noticias/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-tu-empresa-4565/#:~:text=Las%20redes%20sociales%20son%20un%20nuevo%20canal%20de%20negocios%20para,profesionales%20y%20de%20otro%20tipo%2C>
- Lista de empresas de consultoría medioambiental que brindan servicio en España. [https://www.google.com/search?rlz=1C1GCEU\\_esES821ES822&q=agencia+de+comunicaci%C3](https://www.google.com/search?rlz=1C1GCEU_esES821ES822&q=agencia+de+comunicaci%C3)

[%B3n+sostenible&sa=X&ved=2ahUKEwjyke6KwbvrAhWMkxQKHaObAvcQ1QIoAXoECAsQAg&biw=1920&bih=903](#)

- <https://empresite.economista.es/Actividad/SERVICIOS-MEDIOAMBIENTALES/>
- [https://www.google.com/search?q=empresas+esg&rlz=1C1GCEU\\_esES821ES822&oq=empresas+esg&aqs=chrome.0.0l3j69i60l2j69i65j69i60l2.1959j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=empresas+esg&rlz=1C1GCEU_esES821ES822&oq=empresas+esg&aqs=chrome.0.0l3j69i60l2j69i65j69i60l2.1959j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Atico 34 (2020). **Ley de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales (LOPDGDD) 2018**. Recuperado el 16 de Octubre de 2020. <https://protecciondatos-lopdd.com/empresas/nueva-ley-proteccion-datos-2018/#:~:text=Esta%20ley%20entr%C3%B3%20en%20vigor,de%20Datos%20de%20Car%C3%A1cter%20Personal.&text=Esta%20ley%20establece%20los%20requisitos,asisten%20a%20usuarios%20y%20consumidores.>
- Escenarios macroeconómicos para la economía española 2020-2022. Banco de España. <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/20/T3/descargar/Fich/be2003-it-Rec1.pdf>
- <https://www.bankinter.com/blog/mercados/previsiones-euribor>
- <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-ipc-espana>
- <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>
- <https://www.expansion.com/economia-para-todos/impuestos/como-se-calculan-las-cotizaciones-a-la-seguridad-social.html>
- <https://www.lamoncloa.gob.es/espana/organizacionestado/Paginas/index.aspx>
- <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Cáceres, P. La agenda ambiental de 2020: empieza una década decisiva. El Ágora, diario del agua Madrid. Recuperado el 18 de Agosto de 2020 <https://www.elagoradiario.com/agua/la-agenda-ambiental-de-2020/#>
- Garcia, F. 2020: Retos Ambientales. El Diario. Recuperado el 18 de Agosto de 2020. [https://www.eldiario.es/murcia/murcia-y-aparte/retos-ambientales\\_132\\_1085724.html](https://www.eldiario.es/murcia/murcia-y-aparte/retos-ambientales_132_1085724.html)

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de empresas por tamaño en España.....	Página 8
Tabla 2. Hipótesis del modelo de negocio ConsultESG.....	11
Tabla 3. Indicadores de crecimiento España.....	23
Tabla 4. Análisis DAFO.....	34
Tabla 5. Plan de acción análisis DAFO.....	35
Tabla 6. Reach planificado durante 1er año de actividad.....	38
Tabla 7. KPIs planificación de clientes por marketing.....	39
Tabla 8. Proyección de clientes por tipo de servicio.....	39
Tabla 9. Cronograma de actividades de marketing.....	40
Tabla 10. Presupuesto inversión marketing extenso.....	44
Tabla 11. Previsiones de plantilla.....	43
Tabla 12. Descripción de puestos.....	43
Tabla 13. Ingresos año 1.....	46
Tabla 14. Gastos explotación año 1 ConsultESG.....	47
Tabla 15. Gastos personal año 1 ConsultESG.....	47
Tabla 16. Amortización del préstamo.....	50
Tabla 17. Cuenta de resultados y Cash Flow.....	50
Tabla 18. Solvencia ConsultESG.....	52

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Implementación de ODS por país.....	Página 7
Gráfico 2: Amenazas mundiales percibidas por los Españoles.....	7
Gráfico 3: Distribución del empleo por tamaño de la empresa en España.....	8

Gráfico 4: Matriz de criticidad vs. incertidumbre de las hipótesis.....	12
Gráfico 5: Rango de edad de los autónomos entrevistados.....	13
Gráfico 6: Autónomos cuyos negocios tienen como enfoque la sostenibilidad.....	14
Gráfico 7: Autónomos interesados en asesoría ASG.....	14
Gráfico 8: Comunicación efectiva de las iniciativas ASG.....	14
Gráfico 9: ONGs con enfoque en la sostenibilidad.....	15
Gráfico 10: Solución de ONGs frente a retos desconocidos.....	15
Gráfico 11: PYMEs con enfoque en la sostenibilidad.....	15
Gráfico 12: Cálculo adecuado de emisiones CO2 en el último año en PYMEs.....	15
Gráfico 13: Solución de PYMEs frente a retos desconocidos.....	15
Gráfico 14: Posicionamiento actual y deseado ConsultESG.....	40
Gráfico 15: Distribución de ingresos por línea de negocio.....	51
Gráfico 16: Rentabilidad.....	51

## ANEXOS

Debido a las limitantes enfrentadas durante el desarrollo del presente proyecto debido a la pandemia por COVID-19 las entrevistas a los clientes potenciales seleccionados en España tuvieron que ser realizadas mediante videollamada. Posteriormente sus respuestas fueron registradas en una plantilla online creada en Google Forms para una práctica visualización de los resultados y constante comunicación entre los integrantes del proyecto. A continuación se comparten la manera en la que fueron tomadas las notas y los resultados de estas entrevistas.

### Anexo 1: Cuestionario y plantilla de toma de notas para entrevistas.

FECHA DE LA ENTREVISTA:	ENTREVISTADOR:	NO.
1. Nombre del entrevistado, posición que ocupa o profesión que desempeña, empresa u organización a la que pertenece y sector.		
Notas:		
2. ¿Describirías esa organización como sostenible o enfocado en aspectos de la sostenibilidad?, ¿por qué? (Explicar en caso que no domine el tema)		
SI	NO	
Por qué:		
3. ¿Actualmente hay alguna regulación en materia social, ambiental o de buen gobierno que afecte este negocio? ¿Cuál?		
Social:		
Ambiental:		
Buen gobierno:		
4. ¿Han recibido alguna llamada de atención por incumplimiento de criterios de sostenibilidad en el último año? En caso de que sí, ¿por qué ha sido?		
SI	NO	
Por qué:		
5. ¿Existe alguien dentro de la empresa que se encargue de los temas ligados a sostenibilidad? ¿En qué consiste la posición?, o ¿por qué no la hay?		
SI	NO	
En qué consiste o por qué no la hay:		
6. En caso de haber solicitado financiación para el negocio, ¿cómo fue la experiencia?		
Positiva	Negativa	
Por qué:		
7. En caso de considerar el negocio como sostenible (pregunta 2), ¿cómo crees que impactaría lo que actualmente hacen si pudieran recibir mayor financiación?		
Notas:		
8. ¿Qué pensarías de recibir asesoría a la medida enfocada en aspectos Ambientales, Sociales y de buen gobierno? Si te interesara, ¿Qué 3 aspectos quisieras mejorar en el próximo año en materia de ASG?		
Valoración de la propuesta:		
Aspectos que desea mejorar:		
1.		
2.		
3.		
9. ¿Durante el último año se ha hecho un cálculo adecuado de emisiones de CO2 en la compañía? ¿Se hizo necesaria la compra de certificados de emisiones para compensar?		
SI	NO	
En caso de aplicar, ¿por qué no se hizo el cálculo de emisiones de Dióxido de carbono?		
En caso de aplicar, ¿tuvieron que proceder a comprar certificados de emisiones?		
10. Cuando se han enfrentado ante un nuevo reto en un aspecto desconocido, ¿qué han hecho para resolverlo (contratar un asesor, buscar en internet, buscar opciones gratuitas, etc.)? ¿Y en el caso de aspectos ASG específicamente?		
Solución a la que han acudido en general:		
Solución a la que han acudido para aspectos ASG:		
11. ¿En los últimos 2 años han recibido algún tipo de consultoría? ¿Qué les ha parecido?		
BUENA	MALA	
Qué le mejorarían:		
12. ¿Consideras que actualmente están comunicando correctamente todo lo que la empresa está haciendo con respecto a temas ambientales, sociales o de buen gobierno?		
SI	NO	
Por qué:		
13. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una asesoría online en materia ASG? ¿Preferirías pagar una suscripción y recibir asistencia durante varios meses para una cantidad de servicios? En caso de que sí, ¿cuánto es lo máximo que pagarías por mes?		
Monto a pagar por una asesoría online:		

Prefiere pagar suscripción:	SI	NO
Monto a pagar mensual por suscripción:		
15. Prueba de la web	<a href="https://esgconsulting.weebly.com/">https://esgconsulting.weebly.com/</a>	
Notar facilidad de uso		
Notar información completa o faltante		
Notar servicios faltantes		
Cómo le gustaría que se le presentara el servicio (anuncio, correo, llamada, visita)		
APUNTES ADICIONALES SOBRE EL ENTREVISTADO		

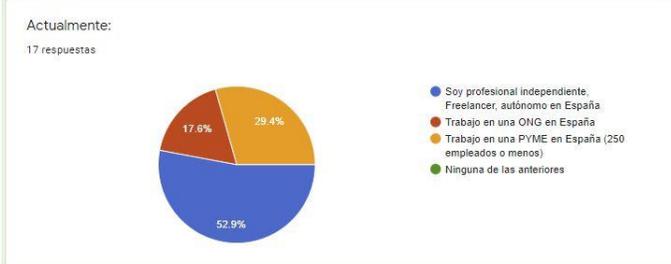
## Anexo 2: Resultados de entrevistas

Nombre y apellido  
17 respuestas

- Carlos B.
- Juan Antonio Serraano
- David Alvarez
- Ana Toledano
- Ardwin Hernandez
- Garazi Castaños
- Borja Goitia Rey
- Patricio Rodriguez
- crisrina cuadrado

Nombre y apellido  
17 respuestas

- crisrina cuadrado
- jose manuel davila
- Rafa Sanchez
- Francisco Caffarena
- Jeisy Tejada Antigua
- Carlos Garcia
- Rafa cayuela
- Alicia Cuesta
- Ana Pardo

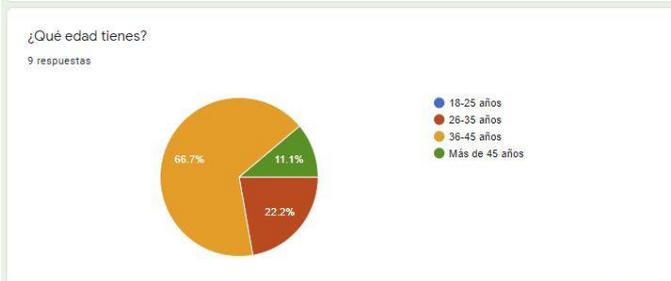


Para profesionales independientes, Freelancers, autónomos.

¿A qué te dedicas? Trabajo que desempeñas y sector al que pertenece la actividad.  
9 respuestas

- Electricista
- Diseño de productos digitales, websites, apps, diseño de experiencia de usuario
- Abogada
- Seguros
- Abogado
- Tengo una cadena de restaurantes. Hostelería
- Comercio minorista
- Country manager fábrica de alimentación

Puf. Buena pregunta. Siguiete, por favor. Hay freelancers MUY enfocados y otros, muy divergentes, como yo: suelo dar método ya sea en planificación estratégica, diseño o rediseño de emprendimientos o



Para profesionales independientes, Freelancers, autónomos.

¿A qué te dedicas? Trabajo que desempeñas y sector al que pertenece la actividad.

9 respuestas

Abogada  
Seguros  
Abogado  
Tengo una cadena de restaurantes. Hostelería  
Comercio minorista  
Country manager fábrica de alimentación

Puf. Buena pregunta. Siguiente, por favor. Hay freelancers MUY enfocados y otros, muy divergentes, como yo: suelo dar método ya sea en planificación estratégica, diseño o rediseño de emprendimientos o servicios, mentora en emprendimiento e innovación, facilitadora... Strategic & Service Design. Organizational change. ¿Para quién? Sector público, entidades educativas, fundaciones pero también para empresas privadas en diversos sectores. A veces es innovación social otras, solo innovación. N definitiva, consultoría.

¿Actualmente hay alguna regulación en materia social, ambiental o de buen gobierno que afecte tu negocio? ¿Cuál?

9 respuestas

Reglamentos en cuanto a reglamentación de los materiales que se utiliza con norma UNE, española.  
Que sepa no, pero hay beneficios para quienes son sostenibles en sus procesos  
Transparencia  
No  
No especialmente  
Ninguna  
Si, los altos impuestos y no tener derecho igual que otro trabajadores.  
Si. Envases sostenibles y reciclabilidad  
No que yo sepa.

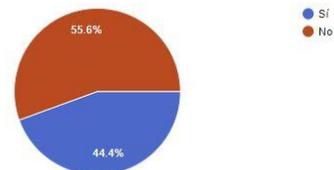
¿Has recibido alguna llamada de atención por incumplimiento de criterios de sostenibilidad en el último año? En caso de que sí, ¿por qué ha sido?

9 respuestas

No  
No  
Nop.

¿Consideras que el enfoque principal al brindar tus servicios en la Sostenibilidad? Es decir, "que satisfice las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, tanto en el ámbito social, ambiental y de buen gobierno".

9 respuestas



En caso de haber solicitado financiación para tu negocio, ¿cómo fue la experiencia? ¿Conseguiste la financiación?

9 respuestas

Si, en España se trabaja a 90 días, tienen una cuenta de crédito para las necesidades que se presenten.  
Todavía no, pero lo he contemplado para proyectos personales  
No solicité  
No  
No he solicitado  
No he necesitado financiación  
Si, consigue una ayuda, pero no fondo para hacerle efectiva. Con lo cual sería no he recibido ninguna ayuda.  
Si  
Aún no lo he intentado.

¿Cómo crees que impactaría lo que actualmente haces si pudieras recibir financiación? Con respecto a aspectos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG).

9 respuestas

No realmente

Claro que si, es una necesidad ya y es lo que quisiera hacer. A parte de los beneficios que tiene como marca y a nivel social.

Positivo

Obviamente sería de gran ayuda

Trabajo bastante telematicamente y reciclo material usado (básicamente papel)

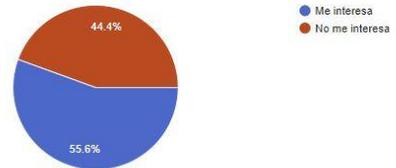
Mejoraría en aspectos ambientales y sociales si de alguna forma me lo compensarán por otro lado. Pero no lo haría proactivamente ya que no me aportaría una mayor rentabilidad pero si sería un coste.

Podría llevar mejor la situación y estra más al día con mis proveedores.

Mejorar en nuevos envases, capacidad I+D y mejores retornos sobre beneficios

¿Qué pensarías de recibir asesoría a la medida enfocada en aspectos Ambientales, Sociales y de buen gobierno?

9 respuestas



En caso de que te interese la asesoría en aspectos ASG, ¿Qué 3 aspectos quisieras mejorar en el próximo año en materia Ambiental, Social y de buen Gobierno?

7 respuestas

No aplica

1. Reducir aun mas mi huella de carbono, incluyendo trabajar mas en remoto
2. El tema etico al momento de como diseñar las aplicaciones y las implicaciones que tiene para el usuario

Buen Gobierno

Ídem anterior

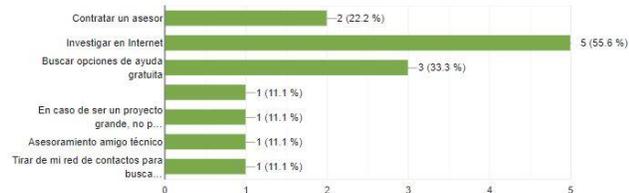
Que los autónomos tengas derecho, cómo otro trabajador.

Environment packagings

En el mundo PYME y de primeras etapas de emprendimiento, poner en marcha negocios que sean triple balance o busquen certificarse B Corp, no es tan fácil. El día a día y la necesidad de supervivencia hace que los límites sean difusos. Cuando tienes un equipo pequeño y todos hacen de todo, no es tan fácil la aplicación ASG. No digo que imposible pero habría que encontrar una forma de tener en cuenta la realidad de una organización en etapas tempranas. La financiación tampoco es que abunde.

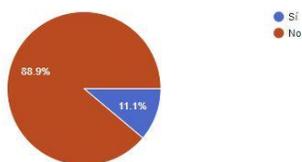
Cuando te has enfrentado ante un nuevo reto en tu negocio sobre un tema desconocido, ¿qué has hecho para resolverlo?

9 respuestas



¿En los últimos 2 años has recibido algún tipo de consultoría pagada para tu negocio?

9 respuestas



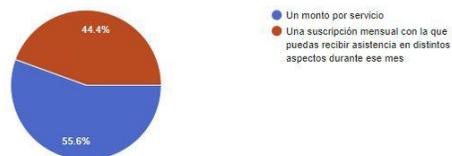
En caso de que si hayas recibido consultoría, ¿fue de manera presencial u Online? ¿Qué te pareció?

3 respuestas

- Asesor financiero, de manera presencial
- No aplica
- Ídem anterior

En caso de que te interese la asesoría, prefieres pagar:

9 respuestas



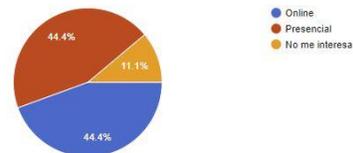
Por último, por favor visita esta página de prueba <http://esgconsulting.weebly.com/> Y déjanos saber si te parece fácil de navegar y qué opciones te gustaría encontrar si fuese una consultora Online para aspectos Ambientales, Sociales y de buen gobierno.

9 respuestas

- No me interesaría, gracias
- Me gustan los colores, comunican rápidamente la intención. La veo muy bien, organizaría el "por que elegimos" resumido en 3 puntos principales en la primera pagina para saber lo que puedo obtener de la consultoría, y mencionar que es consultoría de sostenibilidad en la primera pagina. Incluir una pregunta para los usuarios. Resumir la información en los bullets en el inicio.
- Profesional
- Fácil
- Desde el terminal móvil no me parece muy cómoda para navegar
- Se ve una página sencilla con l información clara.
- Si es fácil de navegar, solo faltaría en mi opinión los servicios que ofrecen, ya que la información es muy general.
- En el diseño de la página...

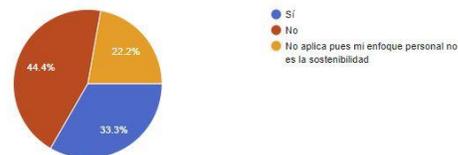
Si contrataras un asesor, preferirías recibir los servicios de manera:

9 respuestas



¿Consideras que actualmente estás comunicando todo lo que como autónomo estás haciendo con respecto a temas ambientales, sociales o de buen gobierno?

9 respuestas



En caso que te interese, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una asesoría en aspectos ASG que te necesitases?

4 respuestas

- No aplica
- Como autonomo 40-60 euros por sesion intensiva
- No me interesa actualmente
- Depende de lo que necesite en ese momento pagaría

Por último, por favor visita esta página de prueba <http://esgconsulting.weebly.com/> Y déjanos saber si te parece fácil de navegar y qué opciones te gustaría encontrar si fuese una consultora Online para aspectos Ambientales, Sociales y de buen gobierno.

9 respuestas

- Profesional
- Fácil
- Desde el terminal móvil no me parece muy cómoda para navegar
- Se ve una página sencilla con l información clara.
- Si es fácil de navegar, solo faltaría en mi opinión los servicios que ofrecen, ya que la información es muy general.
- Es ok cómoda y sencilla. Casos realizados
- La vi desde el móvil, es fácil de navegar. Faltan algunas tildes en mayúsculas. Supongo que ha sido intencional la elección de la voz, en español y no castellano, pero sí la mayoría de vuestros clientes o potenciales clientes o usuarios van a estar en Europa, os sugiero que cambiéis a castellano. Por ejemplo. Planeación lo decimos en LATAM, es cierto pero en castellano es planificación, planeación se entiende como planear un avión :) Me queda la duda de cuál es vuestro valor diferencial frente a otras consultoras que desee mi percepción, ofrecen lo mismo: enviroo, b2ship, Ashoka, acumen, ...

## Para empleados de ONGs

¿En qué organización trabajas, a qué se dedica esta organización y cuál es la posición que desempeñas?

3 respuestas

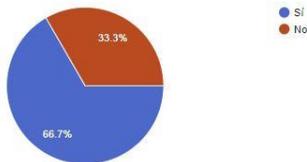
Fundación Plan Internacional. Propósito: Trabajamos por un mundo justo que promueva los derechos de la infancia, y la igualdad de las niñas, y buscamos alianzas y el compromiso de la ciudadanía. Responsable Alianzas con Empresas

Fundación Pequeño Deseo, nuestra labor social es hacer realidad los deseos de niños y niñas con enfermedades crónicas o de mal pronóstico con el fin de apoyarles anímicamente y hacer mas llevadera su lucha diaria contra la enfermedad. Soy la Directora General

Caritas, trabajo social de la iglesia Católica, donativos y ayudas sociales y evangelización. Es técnico de territorios dentro de Alicante, y le da seguimiento a los voluntarios.

¿Consideras que la organización en la que laboras está enfocada en la Sostenibilidad o desearía estarlo en un futuro? Es decir, "que satisfice las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, tanto en el ámbito social, ambiental y de buen gobierno".

3 respuestas



En caso de haber solicitado financiación para la organización, ¿cómo fue la experiencia? ¿Conseguieron la financiación?

3 respuestas

Sí, se consigue financiación pero nos hemos encontrado alguna vez con algún requisito con el que no contábamos como política de igualdad

una de nuestras principales funciones para poder cumplir nuestra misión tiene que ver con el fundraising

Sí, aunque no conoce los detalles. Tratamos que la mayor parte provenga de donaciones no financiado

¿Cómo crees que impactaría lo que la organización hace si pudieran recibir financiación? Con respecto a aspectos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG).

3 respuestas

llevamos a cabo proyectos sociales y tambien medio ambientales. Si se diese el caso que en el 90% de las subvenciones exigiesen los aspectos mencionados no en referencia a los proyectos que llevamos (que ya lo hacen) si no como organización entiendo que se pondrían políticas y habría auditorias sociales y sería un beneficio para todos y todas

respecto a aspectos sociales, podríamos tener capacidad para atender a mas niños enfermos a nivel nacional

Si, si recibiesen mas dinero podrían hacer mas pero tendrían mas trabas en como y en que gastar el dinero, teniendo que amoldar la vision a lo que ese dinero les reclama. Eso pasa con muchas ONGs.

¿Qué pensarías de recibir asesoría a la medida de las necesidades de la organización, enfocada en aspectos Ambientales, Sociales y de buen gobierno?

3 respuestas



¿Actualmente hay alguna regulación en materia social, ambiental o de buen gobierno que afecte esta organización? ¿Cuál?

3 respuestas

A nivel nacional existe el comité de empresa y se está trabajando en una política de igualdad. También hay políticas de antifraude y de salvaguardia infantil a nivel global.

tenemos un código ético implantado desde hace años

Si, como ONG hay varias, una es la ley de protección de datos por ejemplo

¿Han recibido alguna llamada de atención por incumplimiento de criterios de sostenibilidad en el último año? En caso de que sí, ¿por qué ha sido?

3 respuestas

Existe una falta de transparencia en cuanto a tablas salariales para cargos que desempeñan la misma función.

no

No a nivel de sostenibilidad, sino de manera informática y de documentos legales en cuanto a estatutos.

¿Existe alguien dentro de la organización que se encargue de los temas ligados a la sostenibilidad? ¿En qué consiste la posición?, o ¿por qué no la hay?

3 respuestas

Existe una persona que se encarga de la realización de todas las políticas y procesos.

tanto dirección como comunicacion

Si, encargada de calidad, es quien se encarga de calidad de sostenibilidad en todo el sentido medioambiental y social, incluyendo de los colaboradores

¿Por qué consideras que a la organización le interesaría/no le interesaría recibir asesoramiento en estos temas?

3 respuestas

Hasta que no haya una clara exigencia que vaya relacionada con la captación de fondos creo que no interesaría.

no somos expertos, y asesoramiento profesional siempre es necesario

Porque le permitiría crecer y sobre todo darle mas conocimiento a los voluntarios en estos ambitos

En caso de que les interese la asesoría en aspectos ASG. ¿Qué 3 aspectos quisieran mejorar en el próximo año en materia Ambiental, Social y de buen Gobierno?

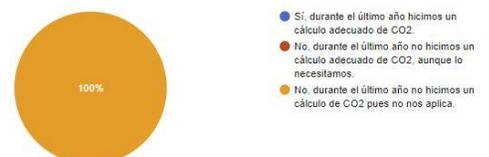
2 respuestas

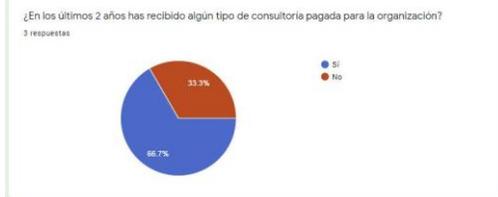
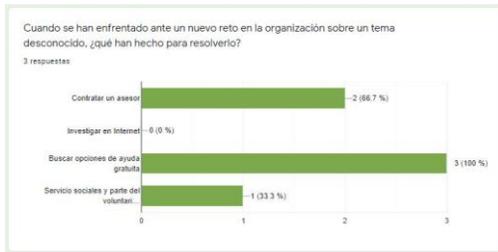
sistemas de gestion, calculos de impacto

1. Formación y potenciación del voluntariado en todos los aspectos
2. Comunicación de lo que hacen y sensibilizar la sociedad
3. Relev generacional

¿Durante el último año se ha hecho un cálculo adecuado de emisiones de CO2 en la organización?

3 respuestas





En caso de que si hayan recibido consultoría, ¿fue de manera presencial u Online? ¿Qué les pareció?

3 respuestas

Presencial. No estoy en el Órgano de gobierno por lo que no puedo responder.

presencial y on line, nos ha servido mucho

De manera mensual por equipos en persona, luego del COVID online semanal.

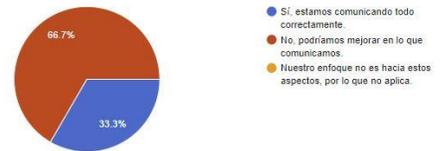
Si contrataran un asesor, preferirían recibir los servicios de manera:

3 respuestas



¿Consideras que actualmente están comunicando todo lo que como organización están haciendo con respecto a temas ambientales, sociales o de buen gobierno?

3 respuestas

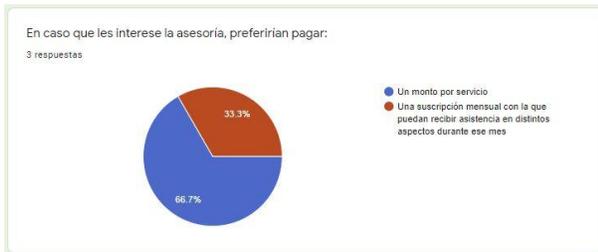


En caso que les interese, ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por una asesoría en aspectos ASG que necesitan?

2 respuestas

no lo se

No sabe



Por último, por favor visita esta página de prueba <http://esgconsulting.weebly.com/> Y déjanos saber si te parece fácil de navegar y qué opciones te gustaría encontrar si fuese una consultora Online para aspectos Ambientales, Sociales y de buen Gobierno.

3 respuestas

Facil navegar. El apartado de soluciones lo pondría más claro y con ejemplos y también me gustaría saber el coste del servicio.

es fácil de navegar y poco complicada

En el caso de la ONG sería mas factible el acercamiento en persona para que los voluntarios puedan entender mejor lo que se hará y sentirse mas a gusto. Atractivo que sea minimalista, pero menos texto, poner mas negritas y cursivas para resaltar lo esencial.

### Para empleados de PYMEs

¿En qué empresa trabajas, a qué sector pertenece y cuál es la posición que desempeñas?

5 respuestas

Import - Export. CEO.

Director financiero, empresa sector automovilístico

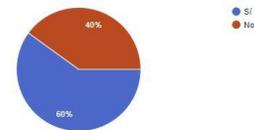
presidente la moraleja cf

Francisco Oliva S.L. es una empresa de exportacion de frutas y verduras, mi puesto de trabajo es comercial de compras.

Servicios de electricidad

¿Consideras que la empresa en la que laboras está enfocada en la Sostenibilidad o desearía estarlo en un futuro? Es decir, "que satisfice las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, tanto en el ámbito social, ambiental y de buen gobierno".

5 respuestas



¿Actualmente hay alguna regulación en materia social, ambiental o de buen gobierno que afecte esta empresa? ¿Cuál?

5 respuestas

No que afecte de manera importante

sí. Riesgo de prevención laborales,

no

En materia social tenemos a una persona que se ocupa del personal.

Desconozco

¿Han recibido alguna llamada de atención por incumplimiento de criterios de sostenibilidad en el último año? En caso de que sí, ¿por qué ha sido?

5 respuestas

no

No.

No, ninguna

No

¿Existe alguien dentro de la empresa que se encargue de los temas ligados a la sostenibilidad? ¿En qué consiste la posición?, o ¿por qué no la hay?

5 respuestas

no

No existe esa posición concreta. Está integrado directamente en cada uno de los puestos/trabajadores de la empresa.

De momento es algo que no existe porque no está impuesto.

No. Somos 10 empleados únicamente

En caso de haber solicitado financiación para la empresa, ¿cómo fue la experiencia? ¿Conseguieron la financiación?

5 respuestas

no

De momento hemos conseguido la financiación necesaria y en condiciones satisfactorias.

No recuerdo que haya necesitado

Si

En caso de que les interese la asesoría en aspectos ASG, ¿Qué 3 aspectos quisieran mejorar en el próximo año en materia Ambiental, Social y de buen Gobierno?

3 respuestas

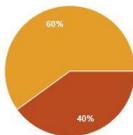
Disponer de mayor información acerca de nuestro impacto medioambiental. Y mejorar la comunicación ASG de la empresa.

todo lo relacionado con el reciclaje

Ambiental

¿Durante el último año se ha hecho un cálculo adecuado de emisiones de CO2 en la empresa?

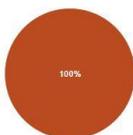
5 respuestas



● Si, durante el último año hicimos un cálculo adecuado de CO2.  
● No, durante el último año no hicimos un cálculo adecuado de CO2, aunque lo necesitamos.  
● No, durante el último año no hicimos un cálculo de CO2 pues no nos aplica.

En caso de que la empresa requiera un cálculo de emisiones de CO2, ¿han tenido que recurrir a la compra de certificados de emisiones?

4 respuestas



● Si  
● No

¿Cómo crees que impactaría lo que la empresa hace en aspectos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) si pudieran recibir financiación?

5 respuestas

Creo que sería un impacto positivo de cara al análisis y también de cara a mejorar las condiciones.

si seguro

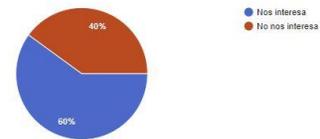
nada

A nivel ambiental puesto que es una empresa de exportación, nos dedicamos al manipulado de fruta y verdura y esto no genera residuos para el medio ambiente

Positivamente

¿Qué pensarían de recibir asesoría a la medida de las necesidades de la empresa, enfocada en aspectos Ambientales, Sociales y de buen gobierno?

5 respuestas



¿Por qué consideras que a la empresa le interesaría/no le interesaría recibir asesoramiento en estos temas?

5 respuestas

Tal vez por el coste del servicio.

por regulacion de ley

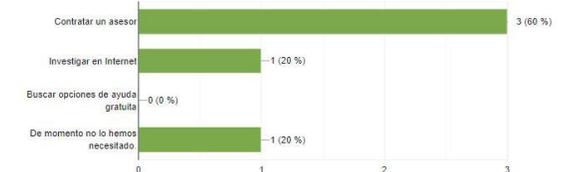
no es una empresa ligada a la sostenibilidad

Pienso que no por los aspectos ambientales

Grandes empresas empiezan a exigirnos certificados medioambientales

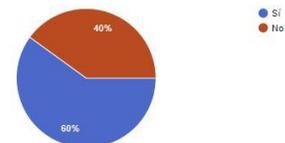
Cuando se han enfrentado ante un nuevo reto en la empresa sobre un tema desconocido, ¿qué han hecho para resolverlo?

5 respuestas



¿En los últimos 2 años has recibido algún tipo de consultoría pagada para la empresa?

5 respuestas



En caso de que si hayan recibido consultoría, ¿fue de manera presencial u Online? ¿Qué les pareció?

4 respuestas

No la ha habido.

presencial

La consultoría se ha realizado de manera presencial.

Presencial

Si contrataran un asesor, preferirían recibir los servicios de manera:

5 respuestas

Modo de servicio	Porcentaje
Online	40%
Presencial	40%
No nos interesa	20%

¿Consideras que actualmente están comunicando todo lo que como empresa están haciendo con respecto a temas ambientales, sociales o de buen gobierno?

5 respuestas

Respuesta	Porcentaje
Si, estamos comunicando todo correctamente	20%
No, podríamos mejorar en lo que comunicamos	40%
Nuestro enfoque no es hacia estos aspectos, por lo que no aplica	40%

En caso que les interese, ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por una asesoría en aspectos ASG que necesiten?

2 respuestas

Es difícil establecer un precio sin concretar los servicios a recibir. Con la situación actual del Covid deberían ser precios ajustados.

no se

En caso que les interese la asesoría, preferirían pagar:

4 respuestas

Método de pago	Porcentaje
Un monto por servicio	50%
Una suscripción mensual con la que puedan recibir asistencia en distintos aspectos durante ese mes	50%

Por último, por favor visita esta página de prueba <http://esgconsulting.weebly.com/> Y déjanos saber si te parece fácil de navegar y qué opciones te gustaría encontrar si fuese una consultora Online para aspectos Ambientales, Sociales y de buen Gobierno.

5 respuestas

Sí parece fácil de navegar. Me gustaría poder encontrar servicios concretos con precios específicos.

si

bien

Si, es fácil e intuitivo navegar por la web

Muy intuitiva